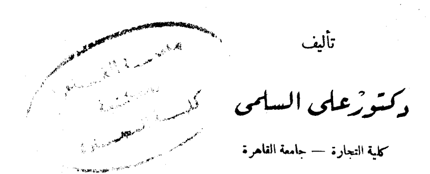
مقدمة فى

العلوم السلوكية



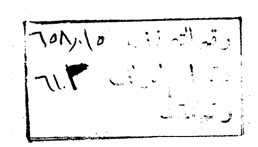
تأليف

دكتور علي السلمي

كلية التجارة — جامعة القاهرة

الطبعة الأولى

١٩٦٨





دار المعارف بمصر



الناشر دار المعارف بمصر — ١١١٩ كورنيش النيل — القاهرة ج . ع . م

إهـــداء

إلى الأبطال الرابضين على خط النار . . . أبناء الشعب صانعي الحياة ؟

محتويات الكتاب

صفحة

البـــاب الأول

البـــاب الثانى

محددات السلوك الإنسانى

الباب الثالث

بعض مجالات التطبيق

مقدمة

شهدت السنوات القلية الماضية تطوراً أساسياً فى مجموعة العلوم السلوكية ، التى تهدف إلى دراسة وتحليل السلوك الإنسانى فى مظاهره المختلفة . جعلها ترقى إلى مصاف العلوم التقليدية من حيث دقة أساليب البحث وامكانيات القياس والتحليل .

كذلك أصبحت مشاكل العمل الإنسانية تمثل عنصراً بارزاً من عناصر العملية الانتاجية ، وأضحى حل تلك المشاكل الإنسانية والعمل على كسب تعاون الأفراد من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية ، هو الشاغل الرئيسى للادارة فى كثير من تنظيمات العمل والإنتاج .

من أجل ذلك نقدم هذا الكتاب محاولين تجميع المعلومات والمفاهيم الأساسية عن السلوك الإنسانى وتقديمها فى أسلوب يتفق واحتياجات الإدارة الحديثة . ونحن نأمل بذلك تحقيق هدفين — الأول توجيه أنظار الإداريين إلى ما يمكن أن يحصلوا عليه من مساعدات من العلماء المهتمين بدراسة السلوك الإنسانى . والثانى هو إثارة اهتمام علماء السلوك بدراسة مشاكل الإدارة والبحث عن حلول لها باستخدام أدواتهمو نظرياتهم العلمية حتى يمكن أن يتحقق اللقاء المنشود بين العلم والتطبيق فى خدمة المجتمع .

المؤلف

تمهيد



تحتل تنظيمات العمل أهمية كبرى فى حيـــاة الأمم المختلفة فى العصر الحديث حيث تتولى تحقيق الأهـــداف الاقتصادية ، الاجتماعية ، والسياسية لأى مجتمع من المجتمعات الحديثة . ويقصد بتنظيمات العمل تلك التجمعات من الأفراد الذين يشتركون معاً عن طواعية واختيار لتحقيق هدف معين كالمشروعات الاقتصادية المختلفة من شركات صناعية وتجارية ، بنوك وشركات تأمين ، كذلك ينطبق وصف تنظيمات العمـــل على المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة التى تعمـــل فى ميادين الخدمات العامة كالتربية والتعليم والمرافق العامة . كل تلك الأجهزة والمشروعات تتفق فى خاصية أساسية هى أنها تتكون من مجموعات من الأفراد الذين يتعاونون معاً بشكل أو بآخر لتحقيق هدف محدد فالشركة الصناعية مثلا تتكون من عمال وموظفين وإداريين يقومون بأعمال مختلفة الهدف منها انتاج سلعة معينة وتوفيرها للمستهلكين فى الأسواق بالأسعار التى يرضون بدفعها . كذلك المدرسة أو الجامعة تتألف من أفراد مختلفين يتعاونون فيما بينهم على تحقيق هدف واحد هو تعليم النشء ورفع المستوى العلمى والثقافى للمجتمع .

ولا شك أن قدرة أى من تلك المشروعات على تحقيق الهدف الذى أنشىء من أجله إنما يتوقف على عدة عوامل مختلفة أهمها :

١ — توفر الموارد الاقتصادية اللازمة .

٢ — توفر الأفراد الأكفاء الذين يستطيعون القيام بالعمل ويرغبون فيه .

٣ — توفر التنظيم الداخـــلى السليم الذى يمكن الأفراد من القيـــام بأعمالهم بكفاءة .

٤ — توفر الظروف الخارجية المواتية للعمل والإنتاج .

وقد كان الإهتمام فى السنوات السابقة ، حين الحديث عن كفاءة التنظيمات والمشروعات المختلفة ، يتركز حول مدى توافر الموارد الاقتصادية اللازمة . مثال ذلك أن المشروع الصناعى يحتاج إلى مواد خام ، رأس مال ، وآلات مختلفة لانتاج السلع المطلوبة . كذلك يحتاج المشروع إلى أفراد متخصصين على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على العمل . إلا أن أهمية العنصر البشرى فى تحديد كفاءة المشروع الإنتاجية لم تكن محل اهتمام كبير وكان الاعتقاد يسود بأن الأفراد العاملين ما هم إلا أدوات إنتاج شأنها شأن الآلات ليس عليهم إلا طاعة ما يصدر إليهم من تعليمات وأوامر . وكان هناك رأى ينادى بأنه إذا توافرت للمشروع الاقتصادى المواد الخام والآلات وغيرها من الاحتياجات المادية للانتاج ، فإنه من اليسير تحقيق الأهداف المطلوبة .

إلا أن هذه الفكرة ثبت خطأها حيث اتضح نتيجة للتجارب والدراسات أن الأفراد (أى العنصر البشرى فى العملية الإنتاجية) يلعبون دوراً خطيرا فى تحديد مستوى كفاءة المشروع الإنتاجية . ليس هذا فحسب ، بل اتضح أيضاً أن هذا التأثير لا يقتصر على المشروعات الاقتصادية كالمصانع وغيرها ، بل أنه يمتد إلى كافة المؤسسات والتنظيمات التى يشارك فيها الأفراد .

هذا الكشف آثار الاهتمام بضرورة دراسة الأسباب التى تجعل الافراد يقبلون على العمل ، أى بدأت الرغبة فى التعرف على محددات السلوك الإنسانى . ما هى الأسباب التى تجعل العامل يعمل بكفاءة أو يتراخى فى العمل ؟ ما هى الأسباب التى تحفز المدير على بذل الوقت والجهد فى وقت ما ثم يتكاسل عن العمل فى وقت آخر ؟ ما هى الدوافع التى تدفع المستهلك إلى شراء سلعة معينة بدلا من سلعة أخرى ؟

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى ومحاولة تفسيره لا تقتصر على مجـــالات النشاط الاقتصادى فحسب ، بل إن الرغبة فى التعرف على الأسباب التى تتحكم فى سلوك البشر وتجعلهم يسلـكون بطريقة معينة هى رغبة عامة تسود جميـع مظاهر النشاط الإنسانى .

« إن أمل الإنسانية الوحيد فى الخلاص من أزمتها الحالية هو فى فهمها لطبيعتها، هو فى التقـدم العلمى فى مجال السلوك الإنسانى . فإذا استطعنا أن نلاحظ السلوك البشرى ملاحظة دقيقة موضوعية ، وإذا فهمنا طبيعة هذا السلوك والعوامل المؤثرة فيه ، ربما استطعنا عندئذ أن نوجهه فى الطريق النافع المفيد(١) » .

إن تفهم السلوك الإنسانى إذن من الواجبات الأساسية التى يتوقف عليها إمكانية توجيه الأفراد فى مجالات العمل إلى النواحى المفيدة المجدية .

وإذا كان تفسير السلوك الإنسانى بصفة عامة أمرا هاماً وحيويا ، فإنه يعتبر فى مجال إدارة الأعمال من أخطر وأهم الواجبات . إن مهمة الإدارة فى أى مشروع تتحدد فى إستغلال الموارد والطاقات الإنتاجية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة للتوصل إلى تحقيق أهداف معنية . وكما سبق القول فإنه يمكن للادارة أن تتحكم بسهولة ويسر فى النواحى المادية للانتاج ، فالمواد الخام يسهل تشكيلها وتطويعها بالصورة المطلوبة ، والآلات يمكن تشغيلها بأى طريقة كما أنه يمكن تعديلها للقيام بأعمال مختلفة . ولـكن الوضع يختلف بالنسبة للانسان . إن العامل مهما أختلف مستواه الإدارى هو إنسان قبل أى شىء . هذا الإنسان يتصرف بطرق مختلفة ويسلك سلوكا متباينا وتتوقف نتائج الأعمال على نوع تلك التصرفات وهذا السلوك الإنسانى.

---

(١) د. محمد عماد الدين اسماعيل – المنهج العلمى وتفسير السلوك – مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٢ ص٤ .

ومما يزيد فى صعوبة الموقف أن الإنسان — على عكس الآلة أو المادة الخام — له عقل يفكر ، وبصيرة تدرك وتحدد للفرد كيف يتصرف . وبالتالى يصعب أن يعامل الإنسان معاملة الآلة .

لذلك بدأ الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى بهدف تحقيق النتائج الآتية :

١ — تفسير السلوك الإنسانى وفهم العوامل المؤثرة عليه .

٢ — التنبؤ بالسلوك الإنسانى المستقبل .

٣ — التحكم فى هذا السلوك وتوجيهه فى ناحية معينة دون الأخرى .

إن هدف الإدارة فى أى مشروع إقتصادى فى تحقيق مستويات عالية من الإنتاج يتوقف فى النهايةعلى أمرين :

١ — مدى توافر الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على أداء الأعمال المختلفة بالمشروع .

٢ — مدى توافر الرغبه لدى هؤلاء الأفراد للقيام بتلك الأعمال .

أى أننا نستطيع أن نحدد العوامل المؤثرة على الأداء الإنسانى للعمل كالآتى :

الأداء = القدرة × الرغبة

والقدرة على العمل يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والمران والخبرة العملية .

وبذلك تستطيع الإدارة أن ترفع من مستوى الإنتاج وكفاءة الأداء بالعمل على زيادة قدرة الأفراد على العمل . ومن ناحية أخرى ، فإن الرغبة فى العمل أى توافر الدافع للعمل تعتبر من العوامل الهامة التى تحدد مستوى الأداء إلى حد بعيد . فلو فرض أن مجموعة من العمال تتوافر فيهم القدرة والكفاءة على أداء عمل معين ، إلا

أنهم لا يرغبون فى أداء ذلك العمل ، أى لا يتوافر لديهم الدافع ، فإن الأداء الفعلى للعمل سيكون منخفضا والإنتاجية أقل من المستوى المطلوب .

إذن نستطيع تحديد المشكلة التى تواجه الإدارة فى المشروعات الحديثة فى أنها محاولة تفهم السلوك الإنسانى وتحديد الأسباب التى تحكم تصرفات البشر ، وبناء على تلك المعرفة ، فإنه يتيسر للادارة رسم السياسات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد (سواء من العاملين ، أو المستهلكين ، أو أى مجموعة من المتعاملين مع المشروع) فى الاتجاه الذى يحقق أهداف المشروع .

إن المبدأ الأساسى الذى يقوم عليه هذا البحث هو أن الفرد (وبالتالى السلوك الفردى) هو الوحدة الأساسية التى يتكون منها أى تنظيم إنسانى ، وأن لهذا الفرد وسلوكه آثار واضحة فى تحديد نتائج أعمال التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه . من هنا كان الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى ينصب أساساً على تفهم محددات السلوك الفردى . ولكننا فى الوقت ذاته لا نستطيع إهمال الإطار الجماعى الذى يحدث فيه السلوك الفردى . فالإنسان وإن كان يتصرف أساساً مدفوعاً بالرغبة فى إشباع حاجاته الشخصية أى باعتبار السلوك وسيلة متعمدة لإشباع حاجات معينة ، إلا أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الأفراد الآخرين ، بل يتأثر بهم ويؤثر فيهم الأمر الذى يجعل السلوك الفردى فى كثير من الأحيان استجابة لسلوك الآخرين . وبذلك فإن محاولة تفسير السلوك الإنسانى لا تصبح واقعية وشاملة إلا إذا نظرت إلى الفرد فى حياته الاجتماعية التى تبنى على التفاعل مع الأفراد الآخرين .

ولذلك فإن هذا الكتاب يقدم مبادىء ومعلومات من العلوم السلوكية الأساسية الثلاث ، علم النفس ، علم الاجتماع ، وعلم الأنثروبولوجيا الاجتماعية . فعلم النفس يسهم فى الكشف عن خواص وصفات الفرد وتكوينه النفسى ، بينما يسهم علم

الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا الاجتماعية فى تحديد العوامل الجماعية والحضارية المؤثرة على سلوك الفرد . وتعبير « العلوم السلوكية » حديث نسبيا حيث لم يبدأ استخدامه على نطاق واسع إلا منذ سنوات قليلة . وهناك اختلافات بين الكتاب حول حقيقة العلوم السلوكية وما هى العلوم المحددة التى يمكن إدراجها تحت قائمتها . و العلوم السلوكية هى أساسا من مجموعة العلوم الاجتماعية التى تضم :

— علم دراسة الأجناس (علم الإنسان) Anthrobology
— علم الاقتصاد Economics
— علم التربية Education
— علم التاريخ History
— علم القانون Law
— علم السياسة Political Science
— علم النفس Psychology
— علم الاجتماع Sociology

تلك العلوم الإجتماعية تتناول بالبحث جوانب مختلفة من حياة الفرد والجماعة وتحاول تصنيف المعرفة فى هذه الميادين وتنظيمها فى شكل مبادىء وقوانين تساعد على تفسير الظواهر الاجتماعية والتنبؤ بها والتحكم فيها مستقبلا . ومن بين تلك العلوم الاجتماعية ، فقد استقر الرأى على اعتبار ثلاثة منها كبداية للعلوم السلوكية Behavioral sciences أو علوم الإنسان Sciences of man كما يحلو لبعض الكتاب أن يطلق عليها . تلك العلوم الثلاثة هى :

— علم النفس الاجتماعى Social Psychology
— علم الاجتماع Sociology

والصفة المشتركة بين هذه العلوم الثلاث أنها تركز دراستها على السلوك الإنسانى باعتباره وحدة البحث الأساسية . إن تلك العلوم السلوكية تضع إهتمامها الأول فى محاولة تفسير السلوك الإنسانى والتنبؤ به ومحاولة إيجاد المعلومات والأسس التى تساعد على ضبطة والتحكم فيه مستقبلا . إن معيار التفرقة بين العلم السلوكى وغيره من العلوم الاجتماعية هو أن نتساءل عن موضوع البحث الرئيسى فى العلم وهل هو السلوك الإنسانى أم لا . وطبقاً لهذا المعيار نحن لا نعتبر الاقتصاد من العلوم السلوكية رغم أنه يعرض فى بعض موضوعاته للحديث عن نواح سلوكية مثل سلوك المستهلك ومحددات الطلب . ولكن ما يفعله الاقتصاديون فى هذا المجال ليس محاولة للكشف عن حقيقة السلوك الاقتصادى ولكنهم يلجأون إلى افتراض بعض الفروض التى يعتقدون أنها تفسر ذلك السلوك . مثال ذلك افتراض أن المستهلك يتصرف على أسس رشيدة تطبيقا لمواصفات الرجل الاقتصادى The Economic Man الذى يسعى إلى تنظيم المنفعة التى يحصل عليها من خلال البحث والدراسة لكل بدائل الاستهلاك المتاحة التى يستطيع ترتيبها من حيث دوجة أفضليتها بالنسبة له .

أهمية دراسة السلوك الانسانى للادارة المصرية :

يؤدى العنصر البشرى دوراً أساسياً فى عملية الإنتاج ، ويعتبر توجيه هذا العنصر توجيهاً سليما للحصول على أحسن النتائج ، مهمة أساسية من مهام الإدارة فى أى مشروع . وقد أثبتت الدراسات والبحوث فى مجالات الإدارة والعلاقات الإنسانية ، أن المدير الناجح الذى يحصل على أقصى كفاية انتاجية ، إنما هو المدير الذى استطاع

فهم العاملين معه وتحليل مطالبهم وعرف كيف يقنعهم بما يريد . إن الواقعية في الادارة تتطلب من المدير أن ينظر إلى العاملين معه من خلال رغباتهم وآمالهم ، ويعمل على دراسة تلك الرغبات والآمال محاولا تحقيق التجانس بينها وبين أهداف المشروع واحتياجاته وامكانياته . إن التحدى الذى يواجه أى مدير فى المشروعات الحديثة هو الحصول على أقصى درجة من التعاون الفعال من الأفراد الذين يكونون قوة العمل فى الوحدة الانتاجية التى يشرف عليها . وشرط الحصول على هذا التعاون الفعال رهن بمعرفة المدير لرغبات الأفراد واحتياجاتهم من ناحية ، واقتناعهم بأهداف المشروع وامكانياته من جهة أخرى . ووظيفة المدير الأساسية هى تحقيق التقارب وإزالة التناقض بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة ، وبقدر نجاحه فى تلك المهمة يكون تمكنه من تحقيق إنتاجية أعلى وكفاية مطردة فى الوقت ذاته الذى يسود العاملين شعور بالرضاء عن أعمالهم وإقبالهم عليها بحماس ورغبة وإقتناع .

وتصوير مشكلة العلاقات الانسانية فى الصناعة الحديثة على هذا الشكل ؛ قد يعطى القارىء شعوراً خاطئاً بسهولة المهمة ، ولكن حقيقة الأمر إن واقع الحياة العملية أصعب كثيراً مما صورنا ، فليست عملية تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم سهلة ميسورة ، ولا إقناع العاملين بأهداف المشروع وإمكانياته خالية من العقبات . والمشكلة تنبع أساساً من الاعتقادات التى يعتنقها الأفراد عن أهداف الادارة ونواياها من ناحية،والاعتقادات التى تسود بين المديرين عن كيفية التعامل مع الأفراد من ناحية أخرى .

تلك الاعتقادات تسودها شوائب كثيرة تؤدى إلى صعوبة تحقيق التعاون المنشود ، وذلك نظراً إلى انعدام الرغبة فى التفاهم والالتقاء عند أفكار مشتركة ،

مثال تلك الاعتقادات ، النظرية الإدارية القائمة على أن سياسة التهديد بالعنف والإغراء بالمكافآت هى السبيل الوحيد أمام الإدارة إلى الحصول على أحسن النتائج من الأفراد مثل تلك السياسة تبنى على أساس قيام الإدارة بتحديد واجبات العمل وكيفية أدائه بشكل مفصل دقيق ، وتصدر إلى العامل أوامر محددة بواجبات عمله ، وعن طريق نظام للمكافآت والجزاءات يمكن إجبار الفرد على أداء ما طلب إليه . فإذا أدى عمله على وجه يرضى الإدارة ، حصل على مكافأة محددة ، وإن تخلف وقصر عن أدائه وقعت عليه الجزاءات أو حرم من المكافآت . تلك النظرة إلى العامل تفترض أنه لا يستطيع التفكير لنفسه أو تحديد كيفية أداء العمل بكفاية ، بل أنه يحتاج دائماً إلى من يقوده ويرشده . كما أنها تقوم على أساس أن الحافز المادى فى شكل أجر أو مكافأة ، هو السبيل الحاسم لحفز الفرد إلى العمل . وسبيل المكافأة وهو حافز إيجابى فى طبيعته ، أو الجزاء وهو حافز سلبى أساساً ، كلاهما يعمد إلى دفع العامل إلى العمل بإثارة عوامل خارجة عن نفس العامل وليست نابعة من تفكيره وشعوره بضرورة العمل بكفاية . ومن ناحية أخرى نجد أن الفلسفة الداعية إلى سلوك مسلك إنسانى مع العاملين لنشر الحب والوئام فى جو العمل ، تقوم على أن هذا هو السبيل المثمر لكى يقبل الأفراد على أعمالهم برغبة وكفاية . أين الحقيقة بين هذين النقيضين ؟ الواقع أن هناك جانباً من الحقيقة فى كل منهما ، ولكنها ليست الحقيقة كاملة . إن إدارة العلاقات الإنسانية فى المشروع الحديث أعمق وأصعب كثيراً من هذه النظرات السطحية . والواقع أن أساس المشكلة يكمن فى حقيقة بسيطة ، هى أننا نتعامل مع أفراد لهم اتجاهاتهم وميولهم وآمالهم وأهدافهم وظروفهم المعيشية من اقتصادية واجتماعية . كل تلك العوامل تتفاعل للتحكم فى تصرفات الناس وسلوكهم فى العمل ، وبالتالى تؤثر فى علاقات العمل وإنتاجية العامل . ومن هنا تتضح الأهمية القصوى لدراسة وتفهم تلك العوامل من أجل إمكان تحقيق التعاون المنشود بين العمال والإدارة .

ولاشك أن هذه المشكلة تتخذ طابعاً مميزاً فى مجتمعنا الاشتراكى ، حيث تتوقف قدرة جهازنا الانتاجى على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية على تعاون كافة العاملين سواء فى الوظائف الادارية أو فى الأعمال الانتاجية ذاتها . ذلك التعاون تحفزه حقيقة أساسية ، هى وحدة الهدف والمصلحة بين الادارة والعمال . لم تعد الادارة تمثل طبقة مستقلة تنوب عن أصحاب رأس المال فى إدارة أعمالهم بهدف الربح ، ولم يعد العمال تلك الطبقة المستغلة التى لا حول لها ولا قوة فى إدارة أعمال المشروع . ذلك الانفصال الطبقى بين الادارة والعمال ، وهو الذى يميز المجتمع الرأسمالى ، لم يعد له وجود حقيقى فى مجتمعنا ، إذ يقوم المجتمع الاشتراكى فى مصر على فكرة تذويب الفوارق بين الطبقات وتحقيق تجانس بين مصالح فئات الشعب المختلفة وتوجيه قوى العمل الوطنية جميعاً فى اتجاه تحقيق الأهداف القومية . إن مفهوم العلاقات الانسانية فى المجتمع الاشتراكى يقوم على فرض رئيسى ، وهو انعدام المصالح الذاتية وتلاشى الصراع الطبقى بين الادارة من جهة والعمال من جهة أخرى . إن هدف العلاقات الانسانية فى المجتمع الاشتراكى هو تحقيق أقصى درجة من التعاون المثمر الفعال القائم على الفهم المتبادل والاحترام المشترك بين القائمين على إدارة المشروع من ناحية ، والمسئولين عن تنفيذ وتحقيق الأعمال الانتاجية من ناحية أخرى .

ذلك هو الهدف الأساسى لادارة العلاقات الانسانية . ولكن لكى يتم تحقيق هذا الهدف تلزم الاحاطة بالجوانب المتعددة للعلاقات الانسانية فى العمل والعوامل المؤثرة فيها .

أهمية العلاقات الانسانية فى العمل :

يسهم الأفراد بدور أساسى فى العملية الانتاجية ، وهم يكونون عنصراً مهماً

فى أى تنظيم . وطبيعة الأمر أن تنشأ علاقات متداخلة ومتشابكة بين الأفراد فى المشروع . وتعبير العلاقات الإنسانية يشير إلى خلق جو للعمل يحفز الأفراد إلى العمل بطريقة جماعية بكفاية وتعاون ، مما ينتج عنه إشباع الرغبات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للأفراد فى الوقت نفسه الذى تتحقق فيه أهداف التنظيم. إن نمط العلاقات الإنسانية السائد فى تنظيم معين ، قد يؤدى إلى تسهيل تحقيق أهداف التنظيم . كما قد يؤدى إلى عرقلة أعمال التنظيم وتصعيب مهمة القائمين عليه فى تحقيق أهداف الانتاج .

وتنبع أهمية العلاقات الانسانية فى العمل من أن تأثيرها يعمّ جميع أوجه النشاط فى المشروع ، وبالتالى تتوقف نتائج العمل على كيفية التأثير فى هذه العلاقات وتشكيلها، بحيث تتلاشى أوجه التناقض بين أهداف مختلف فئات العاملين فى المشروع ، ويتم تعاونهم فى سبيل تحقيق الأهداف العامة .

وقد اختلفت وجهات النظر فى موضوع العلاقات الانسانية وإدارتها تبعاً لاختلاف وجهة نظر الدارس إلى طبيعة السلوك الانسانى وفلسفته فى كيفية معاملة الأفراد . وبصفة عامة هناك طريقتان لمعاملة الأفراد كل منهما تقوم على مجموعة مختلفة من الافتراضات .

الطريقة الأولى : هى طريقة الاجبار التى بمقتضاها يلجأ إلى التهديد بالفصل وتوقيع العقوبات كوسيلة لاجبار العامل على السلوك وفقاً للطريقة التى يرضاها المدير أو صاحب العمل . والطريقة الثانية هى طريقة المكافآت كوسيلة لاغراء العامل بأداء عمله بطريقة معينة ، وفى مقابل ذلك يحصل على مكافآت مالية ومادية مختلفة . ورغم سلبية طريقة الاجبار والتهديد ، وإيجابية طريقة الاغراء ، فكلتا الطريقتين تفترضان أن الأفراد يجب أن يخضعوا لسلطة خارجية تتولى توجيههم كشرط لكى

يؤدوا أعمالهم بكفاية . تلك النظرة المادية للعامل وطبيعة النفس الإنسانية تجلت فى أسلوب الإدارة فى الدول الرأسمالية ، وفى مصر ما قبل الثورة ، ويمكن وصفها فى كلمة واحدة هى الاستغلال . كان هدف الإدارة فى كثير من الأحايين يتلخص فى كيفية الحصول على أقصى جهد للعامل بشراء قوة عمله فى مقابل إغراء رخيص ، أو بالالتجاء إلى العنف والسيطرة . ولكن هذا الأسلوب فى إدارة العلاقات الإنسانية لا يمكن أن ينتج قوة عاملة تؤمن بما تفعل وتبذل جهدها لتحقيق أهداف المشروع عن رغبة وطواعية . بل النتيجة هى السلبية والاستهتار ، بل أيضاً محاولة تحطيم أهداف المشروع والانتقام من إدارته بمظاهر مختلفة . ومن بين تلك المظاهر ، التغيب عن العمل وتقييد الإنتاج ، والإضراب ، وكلها تؤدى إلى خسائر قومية باهظة .

إن النظرة الواقعية للعلاقات الإنسانية فى العمل ، لا تقوم على محاولة الحكم على تصرفات العامل بالخطأ أو الصحة ، بل تنادى بضرورة البحث عن السبب الذى دفع العامل إلى سلوك معين ومحاولة معالجة تلك الأسباب بروح واقعية . إن الفلسفة الواقعية لإدارة العلاقات الإنسانية تقوم على ضرورة تفهم حاجات العاملين ورغباتهم وإحداث التغييرات التى تتفق مع تلك الرغبات فى حدود الأهداف العامة المقررة .

ولا شك أنه فى مجتمعنا الاشتراكى لا يوجد مجال للنظرة الأولى بما تنطوى عليه من استغلال وما تؤدى إليه من خسائر فى شكل إنتاج ضائع وطاقات معطلة . إن التعاون والفهم المشترك هما روح الاشتراكية ، وهما بالتحديد أهم عناصر الفلسفة الجديدة لإدارة العلاقات الإنسانية . التعاون من أجل إنتاج أكثر وكفاية أعلى ، والتفاهم على سبل تحقيق الأهداف وتحقيق التعاون .

إن كفاءة الإدارة فى تخطيط وتوجيه العلاقات الإنسانية فى المشروع ، أمر غاية فى الأهمية ، إذ تنعكس آثار نمط العلاقات السائدة على إنتاجية العمل وعلى القدرة على التجديد والابتكار والرغبة فيهما وبالتالى تؤثر فى أربحية وكفاية المشروع بصفة عامة ويجب التحذير الآن من نقطة أدت فى كثير من الأحيان إلى إساءة فهم الفلسفة الجديدة لإدارة العلاقات الإنسانية ، وتغليب النواحى الإنسانية والعاطفية على الإنتاجية والكفاية . فليس الهدف من هذه النظرة الواقعية إلى العامل هو التملق أو محاولة إرضاء العامل بدون وجه حق ، على أساس أن شعور العامل بالرضاء يؤثر فى إنتاجيته فإنتاجية العامل تتأثر بعوامل متعددة : منها اتجاهاته وميوله وشعوره بالرضاء عن عمله ، وجو العمل المحيط . كذلك تتأثر إنتاجية العامل بمدى التدريب الحاصل عليه ، ومستوى الآلات والأدوات التى يستخدمها وكيفية استخدامه لها ، وعلى الكفاءة فى تخطيط العمليــة الإنتاجية التى يتولاها وكفاية وعدالة المشرفين . ورغم صعوبة تحديد العلاقة بين الروح المعنوية للعمال وبين كفايتهم الإنتاجية ، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن العامل الذى تغلب عليه روح الذلة والمهانة ، لاينتظر منه إنتاجية تماثل إنتاجية العامل الذى يشعر بالكرامة فى عمله . من هنا يأتى المعنى الصحيح لفكرة العلاقات الإنسانية ، وهو خلق الجو العام فى العمل الذى يعطى الفرد فرصة إظهار مهاراته وقدراته ، والذى يهىء له فرصة استغلال تلك المهارات والقدرات بما يعود عليه وعلى المجتمع بالفائدة .

ولا شك أن هنــاك مقاييس مختلفة يمكن بها الحكم فى آثار نمط العلاقات الإنسانية السائدة فى الانتاج ، منها ما هو ظاهر واضح مثل كمية الإنتاج أو حجم العادم والتالف ، ومنها ما هو خفى : مثال ذلك ازدياد البراعة فى العمل وإطراد التعاون وروح العمل المشتركة . ومهما كانت طريقة القياس ، فما لا شك فيه أن

آثار العلاقات الانسانية على الانتاج يمكن دائماً ترجمتها إلى قيم مادية فى شكل أرباح وخسائر .

ومن الطبيعى أن نهتم فى مصر ، فى هذه المرحلة التى نمر بها ، بنمط العلاقات الانسانية فى وحداتنا الانتاجية . إن أهداف التخطيط والتنمية الاقتصادية تتبلور فى هدف زيادة الانتاج ومضاعفة الدخل لرفع مستوى المعيشة ، ولا شك أن هناك طرقاً متعددة لاحداث تلك الزيادة المطلوبة ، منها التوسع الأفقى فى الانتاج بزيادة عدد الوحدات الانتاجية وزيادة أحجام الوحدات القائمة . ولكن هناك طريق آخر للتوسع الرأسى فى الانتاج بزيادة الانتاجية ورفع كفاية عوامل الانتاج المختلفة بهذه الوسيلة الأخيرة نستطيع الحصول على إنتاج أكثر وأحسن ، باستغلال عوامل الانتاج نفسها أو نستطيع الحصول على الانتاج نفسه باستخدام كميات أقل من عوامل الانتاج المختلفة أى بتكلفة أقل .

وتؤدى العلاقات الانسانية دوراً أساسياً فى النوع الثانى من التوسع الانتاجى بصفة خاصة فلا شك أن التجديد والابتكار وخفض التكاليف وتحسين الانتاج ، لا يتأتى عن طريق الاجبار أو القهر ، ولن يتم الخلق والابداع إلا برغبة حقيقية وصادقة تنبع من نفس الفرد عن إيمان واقتناع بجدوى وأهمية إسهامه فى معركة الانتاج . هذا الايمان والاقتناع تحققه فلسفة للعلاقات الانسانية تحترم الفرد وتنظر إليه نظرة علمية تحاول تفهم اتجاهاته وميوله وتحفز فيه النوايا الطيبة والاتجاهات الحسنة . إذن لا يقتصر أثر العلاقات الانسانية على الوحدة الانتاجية المعينة التى يسودها ، بل يمتد هذا الأثر ليشمل الجهاز الانتاجى فى الدولة بأكمله .

وإذا نظرنا إلى بعض الدول الرأسمالية ومنها الولايات المتحدة على سبيل المثال ، لوجدنا أن أخطر المشاكل التى تواجهها تنبع أساساً من الخلافات والصراع بين

الطبقة العاملة من جهة والادارة وممثلى رأس المال من جهة أخرى . فالاضرابات التى تشل حركة الجهاز الاقتصادى كله فى بعض الأحيان (مثل إضراب عمال السكك الحديدية أو إضراب عمال الموانى والمطارات) ما هى إلا نتيجة حتمية لاتباع أسلوب من علاقات العمل لا يهدف إلا إلى استغلال العامل والحصول على قوة عمله لتحقيق الأرباح ، دون محاولة إشراك العامل فى نتيجة جهده . ومن المظاهر المتعددة لمشاكل العلاقات الانسانية فى مثل تلك المجتمعات ، ازدياد نسبة تغيير العمال لمحال أعمالهم والتجائهم إلى وسائل خفية لمقاومة الادارة ومحاولة الضغط عليها ، مثل تقييد الانتاج بأن يتكاسل العامل عن أداء العمل الذى يستطيعه فعلا ويحد من إنتاجه عمداً .

الاتجاه الحديث لادارة العلاقات الإنسانية :

أساس الاتجاه الحديث لادارة العلاقات الانسانية فى العمل ، أن الانسان هو محور الاهتمام ومحل البحث . والهدف الأساسى فى هذا الاتجاه هو محاولة فهم الفرد وتعرف العوامل المؤثرة فى سلوكه وتصرفاته بحيث يمكن تفسير تلك التصرفات وتخطيط أنماط العلاقات الانسانية على هدى من هذا الفهم . ويرتكز البحث فى هذا الاتجاه على مبدأين أساسيين :

أولا — مبدأ الاختلافات الفردية إذ لا شك أن أى سياسة للعلاقات الانسانيه لا يمكنها تجاهل حقيقة وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد المختلفين فى نواح عديدة فالأفـــراد يختلفون فى قدراتهم العقلية ، فى الشخصية وتكوينها ، فى القدرات والامكانيات البدنية ، فى الاهتمامات . كما أنهم يختلفون فى تطلعاتهم وأهدافهم ، فى مستوى التعليم والتفكير ومستويات الخبرة والتدريب .

أما المبدأ الثانى فهو مبدأ الرغبات الانسانية الأساسية . ذلك أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على أن الانسان مدفوع فى تصرفاته بمجموعة من الرغبات والحاجات

الأساسية التى تشكل سلوكه وتؤثر فيه . تلك الرغبات يمكن جمعها فى ثلاثة أنواع هى : الرغبات الاقتصادية (الأجر وخلافه من منافع اقتصادية) ، الرغبات النفسية (الرغبة فى الأمن والاستقرار ، الرغبة فى النمو والتقدم الشخصى) ، والرغبات الاجتماعية « الرغبة فى الانتماء إلى جماعة ، الرغبة فى العلم والمعرفة وما إلى ذلك » .

إن نظام العلاقات الانسانية الفعال يحاول إشباع هذه الرغبات فى الحدود التى تسمح بها الظروف وأيضا أهداف وإمكانيات المشروع. ولما كان كل فرد يختلف عن الآخر ، فإن تلك الرغبات تتباين إلى حد كبير من فرد إلى آخر . إن الفرد عند انتمائه إلى تنظيم معين يأمل إشباع جانب من هذه الرغبات من خلال عمله فى التنظيم . لذلك فإن قدرة الادارة على الاحتفاظ بتعاون العمال تتوقف على قدرتها على خلق الجو الذى يمكن العمال من تحقيق رغباتهم . إن تلك الرغبات ليست منفصلة ولا متفرقة بل ترتبط وتتفاعل مع بعضها البعض بشكل منظم . وأساس الاتجاه الحديث لادارة العلاقات الانسانية ، العمل على تفهم السلوك الانسانى عن طريق تحليل الدوافع الكامنة ورائه ، ومحاولة توفير الجو الملائم لاشباع الرغبات الانسانية التى ترتبط بتلك الدوافع. إن ذلك الفهم يؤدى إلى نمط من العلاقات الانسانية يساعد على تحقيق أهداف الانتاج والكفاية.

والاتجاه الحديث فى العلاقات الانسانية ، بينما يؤكد دور الادارة فى تفهم نفسية العامل وتعرف رغباته ، يبرز فى ذات الوقت مسئولية العامل عن أداء عمله بكفاية ودقة . إن العمل حق لكل فرد فى المجتمع الاشتراكى ، وبالتالى فهو يحصل على كل ما يتيحه له العمل من ميزات . فالعمل يتيح للفرد فرصة الحصول على الأجر والمنافع الاقتصادية الأخرى التى تصلح بذاتها لاشباع جانب أساسى من رغباته المادية ، كما

يسهم فى إشباع بعض الحاجات النفسية « كالأمن » والاجتماعية «كالمظهر الاجتماعى» والعمل يتيح للفرد الفرصة للاسهام فى إنتاج السلع والخدمات، وبالتالى تمنحه الفرصة للشعور بالرضاء عن نفسه حين يشعر بأنه يسهم فى تحقيق أهداف وطنيـة وعامة . والعمل يتيح للفرد فرصة التعارف والتفاعل مع مجموعات من الأفراد ، وهذا يشبع فى الفرد رغبة أساسية فى الانتماء إلى جماعة ، وأخيراً فإن نوع العمل يسهم فى تحديد المركز الاجتماعى للفرد . فى مقابل هذا كله لابد للعامل من أن يسهم إسهاما فعالا فى تحقيق أهداف المجتمع . إن الاتجاه الحديث لادارة العلاقات الانسانية ، بينما يؤكد واجب الادارة فى إعطاء العامل حقه وإتاحة الفرص أمامه لاشباع رغباته، يؤكد فى الوقت ذاته الواجبات الملقاة على عاتق العامل باعتباره حجر الزاوية فى صرح الانتاج القومى ، ويبرز أهمية قيام العامل بأداء واجبه على الوجه الأكمل .

إن النظرية الحديثة فى إدارة العلاقات الانسانية تلتقى مع الفكر الاشتراكى فى تقديس حق العمل والاعتراف بالعامل كعنصر أساسى من عناصر بناء الدولة الحديثة وهى فى الوقت ذاته تشارك الفكر الاشتراكى فى إبراز حتمية قيام العمال بأداء واجباتهم وضرورة إتاحة الفرصة أمامهم وتوفير كافة الظروف التى تسهل لهم القيـام بأعبائهم الانتاجية على الوجه الأكمل .

ومن هنا كان الاهتمام بتنظيم العلاقات الانسانية فى الصـناعة المصرية الحديثة أحد العوامل الأساسية التى تساعد الادارة على تحقيق الأهداف الانتاجية المنشـودة . لذلك ندعو إلى نشر الوعى بين العمال والمديرين بمبادىء العلاقات الانسانية السليمة من خلال وسائل الأعلام المتخصصة ومن خلال الدورات التدريبية الكثيرة التى يؤمها أعداد كبيرة من رجال الادارة . كذلك ندعو إلى أن تكون مبادىء العلاقات الانسانية من الموضوعات الأساسية التى يصير تدريب العمال عليها فى مراكز التدريب المهنى ومدارس التلمذة الصناعية .

إن ما ندعو إليه هو محاولة الافادة إلى أقصى حد من الطاقات الخلاقة والقوى المبدعة للعامل المصرى بتوفير جو العمل الملائم الذى يتيح لتلك الطاقات والقوى فرصة الانطلاق فى سبيل مزيد من الكفاءة الانتاجية . والسبيل إلى تحقيق هذا الهدف هو دراسة السلوك الانسانى وتفهم محدداته وإرساء السياسات والقرارات الادارية على أساس تلك المعلومات والنتائج التى نحصل عليها من العلوم والدراسات السلوكية .

الباب الأول

١ ـــ التعريف بالعلوم السلوكية .

٢ ـــ المنهج العلمى فى دراسة السلوك الانسانى .

٣ ـــ الاطار العام لدراسة السلوك الانسانى .

الفصل الاول

التعريف بالعلوم السلوكية

لقد ازداد الاهتمام فى الوقت الحالى بدراسة وتطوير العلوم السلوكية إلى حد جعلها ترقى إلى مستوى العلوم الطبيعية التقليدية . لقد أصبحت مشكلات السلوك الانسانى فى مجالات الحياة المختلفة من الشدة والخطورة بحيث اتجه العديدمن المسئولين عن التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة إلى طلب العون والمساعدة من العلماء المتخصصين فى دراسة السلوك الانسانى . إن مشكلات العلاقات الانسانية فى الصناعة الحديثة تقوم مثلا حياً على ضرورة وجود أساس علمى سليم لتفسير وتوضيح أبعاد السلوك الانسانى والتنبؤ به . إن الادارة الصناعية الحديثة حيث تهدف إلى الافادة من إمكانيات العلم والتكنولوجيا الحديثة فى مجال الانتاج ، تجد نفسها دائماً حيال مشاكل إنسانية تقلل من فرص الاستفادة من تلك التطورات العلمية والتكنولوجية وتحد من مستوى الكفاءة والانتاجية . كذلك تواجه الادارة الحديثة مشاكل التعامل فى الأسواق المختلفة ، وضرورة الحصول على تأييد المشترين وتوجيه سلوكهم فى اتجاه يحقق أهداف المشروع . لذا كانت مشكلة دراسة السلوك الاستهلاكى وتحديد العوامل المؤثرة عليه من أهم المشكلات التى تواجه الادارة الحديثة . كذلك تعترض الادارة صعاب فى علاقاتها مع المجتمع والهيئات المختلفة التى تتعاون وتتفاعل معها فى بيئة محددة ، ومن هنا كانت مشاكل العلاقات العامة .

وقد أدى اعتراف الادارة المتزايد فى السنوات الماضية بأهمية السلوك الانسانى

فى مظاهره المختلفة فى تحديد النتائج التى تستطيع الادارة الوصول إليها ، إلى ظهور بدايات لعلوم متخصصة تعالج بعضاً من تلك المشاكل مثلا ظهر اتجاه إلى الافادة من علم النفس فى الصناعة (علم النفس الصناعى) للمساعدة فى حل مشكلات اختيار وتعيين الأفراد ، تحليل اتجاهات معاملين والتعرف على دوافع العمل لديهم أو ما أطلق عليه قياس الروح المعنوية ، وتصميم برامج الحوافز والأجور التشجيعية . كذلك ساعدت مفاهيم علم النفس الصناعى فى توجيه وتطوير نشاط التدريب وتنمية الأفراد إستناداً إلى مبادىء التعلم . من ناحية أخرى بدأ استخدام الدراسات والأساليب السيكولوجية فى التعرف على حقيقة دوافع الشراء ومحددات السلوك الاستهلاكى أو ما يعرف باسم بحوث الدوافع Motivation Research .

وقد أسهم علم الاجتماع فى توضيح وتفسير الظروف الاجتماعية للعمل فى الصناعة وتأثيرها على سلوك الأفراد . ونمت بذلك نظريات عن التنظيم غير الرسمى، الجماعات الصغيرة ، بالاضافة إلى مفاهيم حديثة عن القيادة والاشراف وتأثيرهما على الانتاجية. كذلك اتسع نطاق دراسة الاتصالات Communications وتأثيرها على السلوك . وبصفة عامة فقد ساعد علم الاجتماع فى تقديم وجهات نظر بناءة ومتطورة عن العمل الادارى ونظرية الادارة والتنظيم .

إلا أن تلك الجهود لم تتبلور فى شكل علم متكامل لتفسير السلوك الانسانى وتحديد العوامل المؤثرة فيه ، بل ظلت تمثل اتجاهات متوازية دون احتمال واضح أو أكيد فى التقائها وتفاعلها معاً فى بناء نظرى متكامل .

ولاشك أن جانباً من سبب تأخير إنشاء علم متكامل للسلوك الانسانى يرجع إلى أن الوعى بخطورة المشكلات الانسانية وإدراك أهمية العلم فى تفسير تلك المشكلات وعلاجها لم يكتمل بعد . ولا زال عدد كبير من قادة الرأى والمسئولين عن قواعد

الانتاج والعمل ينظرون إلى العلوم السلوكية على أنها ترف زائد كماليات لا يتحملها جهاز الانتاج. لذا نراهم يلتمسون الحلول لمشكلاتهم فى العلوم الطبيعية التقليدية ويقيمون مراكز البحث والدراسة المتخصصة فى الطبيعة والكيمياء وغيرهما من العلوم الأساسية بينما لا تكاد تحصل العلوم السلوكية على ذرة من الاهتمام أو التقدير. ولعل ذلك الاتجاه يرجع إلى أن أغلب هؤلاء المسئولين يعتقدون أنهم ليسوا بحاجة إلى خدمات العالم السلوكى حيث أنهم يعرفون فعلا الحقائق الأساسية عن السلوك الانسانى من خلال تجاربهم وخبراتهم الشخصية. ولذلك فهم لا يعتقدون أن العلوم السلوكية سوف تضيف جديداً إلى ما يعرفونه هم من حقائق ومعلومات عن تصرفات الناس ومحددات السلوك الانسانى. ولاشك أن هؤلاء الأفراد من أصحاب الخبرة والمراس قد تجمعت لديهم معلومات وخبرات عن السلوك الانسانى تساعدهم على حل بعض أنواع المشاكل الانسانية التى تصادفهم فى أعمالهم. ولكن من ناحية أخرى فإن هؤلاء الأفراد لم يحصلوا على القدر الكافى من المعلومات والفهم لحقيقة السلوك الانسانى بدليل استمرار وجود مشاكل العمل الانسانية المتمثلة فى اضرابات العمال وحالات الاستياء التى تعم العاملين بصفة عامة، وانخفاض الكفاءة الانتاجية والفشل فى تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الانسانية بالرغم من معدل التقدم العلمى والتكنولوجى السريع. بنفس المنطق فإن مشروعات عديدة تقابل صعاب ومشاكل فى إدارة أسواقها والتعامل مع المستهلكين، من ناحية أخرى فالمشكلات الاجتماعية الأساسية كالجريمة، انحراف الشباب، والخلافات العنصرية، والمشكلات الدولية وانعدام التفاهم والتعاون الدولى وتضاؤل فرص السلم العالمى ما هى إلا مظاهر للفشل فى فهم حقيقة السلوك الانسانى وبالتالى الفشل فى التنبؤ بهذا السلوك وضبطه فى اتجاهات محددة. من هنا كانت الحاجة إلى قيام المعرفة والفهم للسلوك الانسانى على أساس من العلم. وهناك فرق واضح بين المعرفة العلمية والمعرفة غير العلمية. لذلك فإن الهدف الأساسى من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير يستند إلى الأسس العلمية للسلوك

الانسانى والأسباب الداعية إليه . وسنعرض فى هذا الفصل إلى مجالات البحث الأساسية فى العلوم السلوكية .

أولا — علم النفس الاجتماعى : Social psychology

يهتم علم النفس الاجتماعى أساساً بدراسة سلوك الفرد . وعلى العكس من ذلك نجد أن العلوم السلوكية والاجتماعية الأخرى تهتم بدراسة سلوك جماعات مختلفة من الأفراد . فالاقتصاد ، علم السياسة ، الاجتماع ، أو علم دراسة الأجناس كلها تركز على دراسة السلوك الجماعى وتحليل مظاهره المختلفة كالشراء والبيع ، التصويت فى الانتخابات ، الذهاب إلى المساجد وغير ذلك من مظاهر السلوك الاجتماعى التى تصف بعض الصفات العامة أو المنتظمة فى أوجه نشاط فئات معينة من الناس . من ناحية أخرى فحيث تهتم تلك العلوم الجماعية بالفرد ، فإنها تختص ببعض الجوانب من السلوك الفردى كالتصرفات الاقتصادية للفرد ، أو الميول والاتجاهات السياسية . وعلى العكس من ذلك نجد أن علم النفس الاجتماعى يهتم بدراسة كافة جوانب السلوك الفردى .

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف علم النفس الاجتماعى بأنه علم سلوك الفرد فى المجتمع Science of the behavior of the individual in Society

إن السلوك الفردى هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد Cognition ، الدوافع أو الرغبات التى يشعر بها Motives ، والعواطف التى تعتمل فى نفسه Emoticns لذلك فإن علم النفس الاجتماعى يستمد من علم النفس العام General psychology المبادىء الاساسية لدراسة تلك الخصائص الفردية . وعلى هذا الاساس فان المعلومات التى يقدمها علم النفس العام عن كيف يفكر الفرد ، العوامل المحددة للتعلم والادراك ، تعدد الدوافع والحاجات الانسانية تساعد كلها على فهم السلوك الانسانى

فى مظاهره الاجتماعية المختلفة . إن علم النفس العام يدرس العلاقات الوظيفية Functional relations بين سلوك الفرد والمؤثرات غير الانسانية . مثال ذلك فى ميدان علم النفس التجريبى أن يحاول عالم النفس اكتشاف العلاقة بين تغيير الاضاءة من ناحية والطريقة التى يدرك بها الفرد الألوان . كذلك فى مجال التعلم ، فان عالم النفس يحاول أن يعرف أثر طريقة التعليم المستخدمة على سرعة الفرد فى الفهم والتعلم . فى هذه الدراسات التى يقوم بها علم النفس العام تكون وحدة الدراسة هى الفرد بمعزل عن غيره من الأفراد . أى أن السلوك موضع البحث هنا هو السلوك الفردى بعيداً عن الحياة الجماعية . ولكن مما لاشك فيه أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى وإن كان متأثراً بعوامل فردية بحتة كالتعلم ، التذكر ، والادراك ، إلا أن هذا السلوك يتلون ويتشكل طبقاً للموقف الاجتماعى الذى يعيشه الفرد . إن كل فرد يعيش فى عالم اجتماعى ، وبالتالى يصبح من الصعب دراسة السلوك الفردى بمعزل عن تلك المؤثرات الاجتماعية الذى يسعى إلى تفسير السلوك الانسانى معتمداً على نتائج البحث فى علم النفس العام بالاضافة إلى الفهم للعوامل الاجتماعية المؤثرة على السلوك .

إن الرغبة فى فهم السلوك الفردى فى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين ، والحاجة إلى تفسير وقائع السلوك التفاعلية بين الأشخاص تجعلان تفهم الدوافع الفردية ، وأساليب الادراك ، التعلم ، والتفكير الفردى أمراً ضرورياً . وعلى هذا فإن مبادىء ونظريات الدوافع Motivation ؛ الادراك Perception ،والتفكير Cognition التى تمت فى علم النفس العام سوف تساعدنا فى فهم كيف يعمل الفرد على تنمية وتطوير أهدافه الاجتماعية ،كيف يدرك الأشخاص والجماعات ، وكيف يتعلم السلوك الاجتماعى .

ولا شك أن تاريخ علم النفس الاجتماعى يرجع إلى عهد الفلاسفة الاقدمين

حيث حاول أفلاطون فى « الجمهورية » وأرسطو فى « السياسة » أن يقدما وجهات نظرهما عن دور الفرد فى المجتمع .

وقد حاول الفلاسفة أيضاً البحث عن مصادر ومحددات السلوك الاجتماعى . فنرى توماس هوبز Hobbes يفسر السلوك الاجتماعى بأنه السعى إلى القوة « ١٦٥١ » ، بينما أرجع آدم سميث السلوك الاجتماعى إلى رغبة الافراد فى تحقيق منافعهم الذاتية « ١٧٧٦ » ومن ناحية أخرى فقد كان تفسير جيرمى بنثام Jeremy Bentham قائماً على أساس أن الفرد فى سلوكه إنما يسعى إلى تحقيق اللذة والسعادة والبعد عن الألم وتجنب التعاسة (١٧٨٩) .

ولا شك أن بداية علم النفس الاجتماعى الحديث ترجع إلى كتابات أوجست كونت (١٨٥٤) ، ويليهم وندت Wilhelm Wundt (١٨٦٢) حيث حاول كلاهما إعطاء مفهوم واسع لميدان البحث .

وفى سنة ١٨٩٠ عرض ويليام جيمس لفكرة العادة وتأثيرها فى السلوك . كذلك أوضح جبرائيل تارد Tarde فى ذات السنة أهميــة عامل التقليد كمحدد السلوك . وفى سنة ١٨٩٥ جاءت أفكار جوستاف لوبون Gustafe le Bon عن أثر الاقتراح عن السلوك الانسانى.

ويعتقد الكثيرون أن علم النفس الاجتماعى الحديث يدين بنشأته إلى وليــام مكدوجال William Mc Dougall حيث نشر فى سنة ١٩٠٨ أول كتاب عن هــذا العــلم الحديث . كذلك كانت كتــابات كيرت لوين Kurt lewin وأتباعه من العلامات الفكرية الأساسية فى تطوير علم النفس الاجتماعى التى تبلورت فى نظرية المجال السلوكى Field Theory .

بعض اتجاهات البحث فى علم النفس الاجتماعى :

إن علـم النفس الاجتماعى كما يدل عليه اسمه هو حلقة اتصال بين كل من علـم النفس ، وعلم الاجتماع .

وينظر البعض إلى عـلم النفس الاجتماعى على أنه الدراسة التجريبية للفـرد فى المواقف الاجتماعيـة والثقافية . وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعى يتعـدى نطاق الاطار السيكولوجى للفرد إلى الآفاق الاجتماعية التى يعيش فيها الانسان ويتأثر بها سلوكه . وعلى هذا الأساس فان المظاهر السيكولوجية الأساسية لابد من دراستها على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التى تسهم فى تنمية وتشـكيل الشخصية الانسانية. إن علم النفس الاجتماعى ينظر إلى الفرد والمجتمع فى آن واحد . إن بعض التجارب الاجتماعية التى يتعرض لها الفرد لا يتـكرر حدوثها مرات كثيرة فى حياته ، بينما البعض الآخر من التجارب الاجتماعية للانسان تتميز بالتكرار وتلك التجارب المتـكررة هى محل دراسة واهتمام علم النفس الاجتماعى .

وتختلف اتجاهات البحث فى علم النفس الاجتماعى حيث لا يوجد اتفاق عام بين الـكتاب فى هذا الميدان حول أسلوب البحث والدراسة . ويرجع الاختلاف فى طرق وأساليب البحث فى علم النفس الاجتماعى إلى الاختلاف والتباين فى الفروض التى يبنى عليها الباحثون دراساتهم .

فهناك اتجـاه ينادى بأن فهم السلوك الاجتماعى للانسان لا يتم إلا بدراسة وفهم التصرفات الظاهرة Observable actions فى المواقف الاجتماعية المختلفة(١).

---

(1) Lambert, W and Lambert, W. Social Psychology. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall,Inc, 1967,

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن دراسة الدوافع ، الاتجاهات ، المشاعر وما إلى ذلك لا تؤدى إلى فهم صحيح للسلوك .

وهناك اتجاه آخر معارض حيث يرى الفريق المعارض أن الاتجاه الأول لايصلح إلا لدراسة الأنماط البسيطة من السلوك ، ويركز أصحاب الاتجــاه الثانى على ضرورة دراسة الدوافع ، الاتجاهات ، القيم ، الادراك وما إلى ذلك من عمليــات سيكولوجية تؤثر على سلوك الانسان . ويؤدى هذا الاتجاه الثانى بالضرورة إلى ابتكار أساليب وطرق لاستنتاج تلك المشاعر والدوافع غير الملموسة .

والاتجاه المهم الثالث الذى يسود دراسة علم النفس الاجتماعى ينادى بأن الاهتمام الزائد بدراسة صفات الشخصية Personality traits التى تتكون نتيجة للخبرة والتجربة على مدى زمنى طويل يؤدى إلى التقليل من شأن وأهمية القوى الوقتية المباشرة الموجودة فى أى وقت اجتماعى والتى تؤثر على السلوك الانسانى بطريقة مستقلة تماما عن ماضيه وخبرته .

مثال ذلك حين يقع أحد الجنود أسيراً فى الحرب ويتعاون مع آسريه فهل نحاول البحث عن تفسير لهذا التصرف من جانبه فى ماضى الجندى ودوافعه وإتجاهاته ، أم نركز البحث عن سبب هذا التصرف فى الظروف المباشرة المحيطة به فى حالة الأسر التى قد يكون تأثيرها على سلوكه أقوى كثيراً من تأثير الصفات الشخصية التى اكتسبها فى حياته الماضية .

ولاشك أننا نفيد كثيراً لو استخدمنا الاتجاهين الآخرين معا فى ذات الوقت . أى أننا نحصل على تفسير أشمل وأوضح للسلوك إذا نحن أخذنا فى الاعتبار ماضى الانسان وتكوينه الشخصى من ناحية ، والظروف والضغوط المفروضه عليه فى موقف معين .

بعض ميادين البحث الرئيسية فى علم النفس الاجتماعى

التطويع الاجتماعى .

إن شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئيا نتيجة الاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين . وتعتبر عملية التطويع الاجتماعى تلك من أهم ميادين البحث فى علم النفس الاجتماعى حيث يكون محور الدراسة هو تبين الضغوط الاجتماعية المختلفة المؤثرة على تكوين الشخصية الفردية وسر اهتمام علماء النفس الاجتماعيين بهذه العملية أنها توضح الشروط التى تحكم نمو الشخصية وبالتالى تساعد على التركيز على دراسة العمليات الاجتماعية أو التفاعلية بين الأفراد ومن هنا يزداد فهمنا لعمليات التعلم والتأقلم التى يمر بها الفرد .

كذلك يهتم علم النفس الاجتماعى بدراسة عمليات الادراك Perception أى الطريقة التى يفهم بها الفرد الأشياء والأفراد المحيطة به . من ناحية أخرى فان دراسة الاتجاهات ، كيفية تكوينها وتغييرها وتأثيرها على السلوك الانسانى ، تعتبر من مجالات الدراسة الأساسية فى علم النفس الاجتماعى .

ويمثل موضوع الدوافع مكانا بارزاً فى دراسات علم النفس الاجتماعى حيث تعتبر عاملا أساسيا من العوامل المؤثرة على السلوك الانسانى .

ثانيا — علم الاجتماع : Sociology

إن علم الاجتماع هو مجموعة المعارف العلمية عن العلاقات الإنسانية فى المجتمع .

إن علم الاجتماع يهتم بالفرد فى سلوكه وعلاقاته مع الأفراد الآخرين . أى أن موضع الدراسة والبحث فى علم الاجتماع هو التفاعل الانسانى Human Interaction .

إن اهتمام علم الاجتماع يتركز أساسا فى بناء هيكل متكامل من المعرفة عن طبيعة العلاقات الانسانية . وعلى هذا الأساس فإن دراسة تلك المبادىء والعلومات تساعد على تفسير السلوك الانسانى حيث يتخذ ذلك السلوك مظاهر إجتماعية مختلفة ويتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات الجماعية .

إن علم الاجتماع يركز دراسته على حياة الفرد الجماعية ونتائج تلك الحياة . وعلى هذا نجد أن عالم الاجتماع يهتم بالعادات ، والتقاليد ، والقيم التى تنشأ وتنمو من حياة الأفراد فى جماعات . كذلك فان علم الاجتماع يهتم من ناحية أخرى بتأثير تلك العادات ، التقاليد ، والقيم ذاتها على الحياة الجماعية للأفراد .

علم الاجتماع يهتم بدراسة التفاعل بين الجماعات المختلفة ، وأساليب وطرق هذا التفاعل . ومايتتج عنه من مؤسسات وتقاليد .

وعلى هذا الأساس نجد أن علم الاجتماع يعالج موضوعات تتصل بحياة الفرد فى جماعة كذلك دراسةالمجتمع والتنظيم الاجتماعى Social organization .وتنقسم تلك الدراسة إلى معرفة أثر الجماعة على السلوك الفردى ، المنظمات الاجتماعية المختلفة Organizations وتأثير العائلة على سلوك الفرد باعتبارها من أهم الجماعات التى يتصل بها . كذلك يتطرق البحث إلى تقسيم المجتمع إلى طبقات اجتماعية Social classes وتحديد مصادر القوة والنفوذ الاجتماعى Social power and influence

من ناحية أخرى يهتم علم الاجتماع بدراسة التفاعل الاجتماعى Social interaction وهنا تنقسم الدراسة إلى :

١ — دراسة العمليات الاجتماعية مثل التعاون ، المنافسة ، الصراع وكيفية حل الصراعات بين الأفراد والجماعات .

٢ — الحركة الاجتماعية Social mobility ومحدداتها .

٣ — العلاقات العنصرية والمعتقدات السائدة فى المجتمع .

٤ — دراسة السلوك الجماهيرى Collective behavior كذلك يهتم علم الاجتماع بدراسة المشكلات الاجتماعية مثل انحراف الشباب ، البطالة ، الجهل وما إلى ذلك من مظاهر تميز جماعات كبيرة من الأفراد . وتنطلق دراسة علم الاجتماع بعد ذلك إلى محاولة تحديد العوامل المؤثرة على التغير والتطور الاجتماعى وكيفية تنمية وتيسير هذا التطور .

وقد تفرعت دراسات علم الاجتماع طبقاً لخصائص المجتمع موضع الدراسة ، فنجد مثلا علم الاجتماع الصناعى Industrial Sociology الذى يركز على دراسة العوامل والظواهر الاجتماعية فى الصناعة وتأثيرها على سلوك العمال . كذلك نجد علم الاجتماع الريفى Rural Sociology وموضع الدراسة هنا هو المجتمعات الريفية .

وفيما يلى بعض مجالات وفروع علم الاجتماع الرئيسية :

- علم الاجتماع الجنائى Criminology
- علم الاجتماع الصناعى Industrial Sociology
- علم الاجتماع العلاجى Medical Sociology

- علم الاجتماع المهنى Occupational sociology

- علم الاجتماع السياسى Political sociology

كذلك من موضوعات الدراسة الأساسية فى علم الاجتماع ما يلى :

- دراسة الاتصالات والرأى العام

Communication and public opinion

- العلاقات العنصرية والدينية Race and religious relations

- الجماعات الصغيرة Small groups

- الجوانب الاجتماعية فى الفن Sociolgy of art

- الجوانب الاجتماعية فى التعليم Sociology of education

- الجوانب الاجتماعية فى القانون Sociology of law

تلك هى مجالات الدراسة الأساسية فى علم الاجتماع وكلها تتصف باهتمامها بالتفاعل بين الجماعات وأنماط السلوك الاجتماعى . وقد أسهم علم الاجتماع فى تكوين منهج أساسى لتفسير السلوك الإنسانى بإلقاء الضـــوء على تلك العوامل الاجتماعية فى السلوك .

ثالثاً — علم دراسة الأجناس : Anthropology

إن التعريف الشائع للأنثروبولوجيا هو أنها عـــلم دراسة الأجناس البدائية والمجتمعات البسيطة . وعلى الرغم من صحة هذا التعريف حيث أسهم علماء الأنثروبولوجيا فى تجميع معلومات هامة عن مجتمعات وأجناس غريبة ضاربة فى القدم ؛ إلا أن علم الأنثروبولوجيا يولى المجتمعات والأجناس الحديثة جانباً كبيراً من اهتمامه الآن .

إن اهتمام علم الأنثروبولوجيا الأساسى هو فى تفسير الحضارات Civilization ودراسة تطورها .

وأمل من أهم المفاهيم فى علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم « الثقافة » Culture ونعنى به طريقة الحياة لمجتمع معين . ولاشك أن تلك الطريقة فى الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التى تمثل الأفعال العادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع فى مواجهة مواقف معينة . وعلى الرغم من الاختلافات التى قد توجد بين الأفراد المختلفين فى المجتمع من حيث أنماط السلوك التى يتبعونها فى المواقف المماثلة ، إلا أنه يتيسر التعرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة . ذلك النمط العام للسلوك يمثل أحد جوانب ثقافة المجتمع .

لذلك فإن جانباً أساسياً من علم الأنثروبولوجيا يتركز فى دراسة موضوع « الثقافة » ويطلق عليه اسم Cultural Anthropology . ويدور هذا الفرع من العلم حول الأسئلة الرئيسية التالية :

١ — هل هناك اختلافات أساسية بين ثقافات المجتمعات المختلفة ؟

٢ — مامدى تلك الاختلافات ؟

٣ — ما الأسباب التى تؤدى إلى وجود تلك الاختلافات بين الثقافات ؟

٤ — هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

العلوم السلوكية الآن :

لقد أوضحنا سابقاً أن العلوم السلوكية تعبير يشير إلى العلوم الاجتماعية الثلاث علم النفس، علم الاجتماع ، وعلم دراسة الأجناس. وهنا يجدر بنا أن نشير إلى العلوم السلوكية لا تضم كل نواحى الاهتمام والدراسة فى العلوم السابقة مثال ذلك أن الدراسات

الخاصة بالإبصار والسمع فى علم النفس لا تثير اهتمام العالم السلوكى ، كذلك فإن بعض جوانب علم دراسة الأجناس لا تدخل ضمن العلوم السلوكية من ناحية أخرى فإن هناك موضوعات تنتمى إلى بعض العلوم الاجتماعية الأخرى كالعلوم السياسية والقانون ولكنها تثير اهتمام العالم السلوكى وبالتالى يمكن اعتبارها من موضوعات البحث فى العلوم السلوكية .

لذلك فنحن نعتبر أن أى علم يجب أن يحقق شرطين لكى يمكن اعتباره من العلوم السلوكية، الشرط الأول هو أن يكون موضوع البحث فى هذا العلم هو السلوك الإنسانى . أما الشرط الثانى فهو استخدام الأسلوب العلمى فى البحث كأساس لدراسة السلوك الإنسانى .

إن الهدف العلمى هو الوصول إلى نتائج عامة عن السلوك الإنسانى تدعمها الأدلة الموضوعية التى تم جمعها بطرق محايدة وسليمة . ولابد أن تكون تلك الأدلة قابلة للتحقيق أو المراجعة بواسطة باحثون آخرون . إن الهدف النهائى للبحث العلمى فى ميدان السلوك الإنسانى هو فهم وتفسير السلوك الإنسانى والتحكم فيه .

ولعله من المفيد أن نستعرض سريعاً بعض الانجازات الأساسية فى العلوم السلوكية فى السنوات القليلة الماضية حتى نكون أكثر استعداداً لتفهم موقفها الآن(٢) فى علم النفس استطاع تيرمان وتورستون Terman and Thurstone أن يتوصلا إلى مقاييس للذكاء الإنسانى ، وضع الأساس لنظرية التعلم بواسطة طولمان Tolman هل Hull سكينر Skinner من ناحية أخرى فقد حقق موراى Murray تقدماً فى دراسة الشخصية Personality كما أرسى كيرت ليفين kurt lewin دعائم نظرية

(2) Berelson, B. The Behavioral sciences today New York : Harper Torch books, 1963

ديناميكية الجماعات . كذلك تقدمت دراسة الاتصالات وآثارها بفضل تجارب هوفلاند Hovland

أما فى علم الاجتماع فقد بدأت دراسات أساسية للمجتمعات الصغيرة Community studies مثل الدراسة التى قام بها وارنر Warner وليندز Lynds كذلك تعتبر دراسة عملية التصويت voting من العلامات البارزة فى دراسة أثر التفاعل والضغط الاجتماعى على السلوك الانسانى . وقد حلل ميردال Myrdal العلاقات العنصرية فى المجتمع أما رايزمان Riesman فقد أضاف إضافة كبيرة إلى علم الاجتماع بدراسته عن « الحشد الوحيد » .The lonely Growd

أما فى علم دراسة الأجناس فقد تقدمت دراسة الثقافة وأثرها على الشخصية وأبرز الباحثين هنا هم ميد Mead وكاردينر Kardiner كذلك تمت دراسات التفاعل والتزاوج الثقافى وتحليل عادات وتقاليد الشعوب .

وامتداداً لهذا التفكير السلوكى فقد أسهم لاسويل Lasswell بدراسة السلوك السياسى ، وأبدع سيمون Simon فى دراسته للسلوك الادارى . وكانت دراسة روثليزبرجر Roethlisberger وزملائه بمصانع شركة ويسترن إليكتريك الأمريكية نقطة البدء فى تيار العلاقات الانسانية ودراسة الحالة المعنوية للعمال فى الصناعة إن هذه المعلومات والمعارف الجديدة التى تسهم بها العلوم السلوكية تمثل طاقة هائلة يستطيع المدير الاعتماد عليها فى إدارة أعماله من خلال الفهم الأحسن والادراك الاعمق بطبيعة النفس البشرية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات فى تنظيمات العمل .

إن نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية تساعد الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات التى تهدف إلى توجيه السلوك الإنسانى لجماعات العاملين ، المستهلكين

أو غيرهم من جماعات المتعاملين مع المشروع فى اتجاه يحقق الأهداف المرغوبة على أساس من الإدراك الصحيح لطبيعة العوامل المحددة للسلوك الانسانى : وبذلك فإن احتمالات استجابة الأفراد والجماعات لتلك السياسات والقرارات يكون أكبر .

إن المعلومات والمعارف الأساسية التى يستطيع المدير الافادة منها من علم النفس مثلا تتركز أساساً فى تفهم حاجات الأفراد human needs ورغباتهم desires ودوافع العمل بالنسبة لهم motives وبذلك يكون أقدر على رسم برامج الحوافز incentives الملائمة الفعالة .

كذلك فإن علم النفس الاجتماعى يسهم فى تفسير حقائق التفاعل بين الأفراد ومن هنا تصبح الادارة أقدر على اختيار أساليب القيادة leadership وتنظيم جماعات العمل work groups وشبكات الاتصالات Communications netwoks التى تحقق فرصا أكبر للتفاعل المثمر بين الأفراد .

من ناحية أخرى يسهم علم الاجتماع فى تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية وكيف تنشأ النظم الاجتماعية وتتطور .

وقد ساعد علم دراسة الأجناس على توضيح المحيط الحضارى للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات ، مما يسر فهم هذا السلوك والتنبؤ به .

الفصل الثانى

المنهج العلمى فى دراسة السلوك الإنسانى

إن الهدف الأساسى الذى تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو التعرف على محددات السلوك الانسانى . بمعنى آخر فإن الادارة تسعى إلى تفسير السلوك الانسانى والتنبؤ به فى محاولة للتحكم فيه وتوجيهه فى الاتجاه الذى يحقق أهدف المشروع .

وفى سبيل الوصول إلى هذا التفسير للسلوك الانسانى ، لا بد وأن تعتمد الادارة على منهج علمى سليم فى البحث والدراسة . إن تطبيق المنهج العلمى فى دراسة السلوك أمر حيوى نظراً لتعقد وتشابك العوامل المحددة لهذا السلوك ، وضرورة الاعتماد على أساس ثابت وسليم لتفسير الظواهر المختلفة ومحاولة تفهم العلاقات التى تنشأ بينها واستخدام تلك المعلومات فى اتخاذ قرارات تهدف إلى التأثير فى موقف المشروع فى الاتجاه الذى يحقق أهدافه .

وتتضح أهمية الاستناد إلى العلم فى تفسير السلوك الانسانى من التضارب والتناقض بين التفسيرات غير العلمية للسلوك الأمر الذى يستحيل معه الاعتماد على تلك التفسيرات كأساس لرسم السياسات واتخاذ القرارات . مثال ذلك هاتين المجموعتين من التفسيرات الشائعة والمتناقضة فى ذات الوقت ، للسلوك الانسانى .

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
١ ـ إذا تكررت الأكذوبة مرات كثيرة يميل الناس إلى تصديقها .	١ ـ الحقيقة دائماً تسود .

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
٢ ـ الاناء بما فيه ينضح .	٢ ـ المظهر الخارجى يخفى حقيقة الفرد .
٣ ـ العلم على كبر ، كالنقش على الصخر .	٣ ـ الانسان يتعلم على كبر .
٤ ـ البعيد عن العين ، بعيد عن القلب .	٤ ـ البعد يلهب العواطف والمشاعر .
٥ ـ الإنسان هو الانسان فى أى مكان .	٥ ـ الشرق شرق ، والغرب غرب ولا يمكن أن يلتقيا .

تلك المجموعات من الأقاويل والتفسيرات المتناقضة للسلوك الانسانى تمثل ما يمكن أن نصل إليه إذا لم يكن هناك أساس علمى وموضوعى للتفسير : ولعل أبرز مثل على شيوع تلك الأساليب غير العلمية فى تفسير السلوك نجده فى ميدان الادارة حيث قدم الكاتب الأمريكى دوجلاس مكروجر Dauglas Mcgregor نموذجين متناقضين لطبيعة النفس البشرية والعوامل المحددة للسلوك الإنسانى وأطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y) ويمكن أن نسميهما النظرية التقليدية والحديثة على التوالى .

النظرية التقليدية :

تقوم هـــذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتى :

١ ـــ الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .

٢ ـــ الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسئولية فى العمل .

٣ ـــ يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل .

٤ ـــ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل . أى أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حباً فى العمل .

٥ — لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف .

٦ — أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل . أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى .

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسر السلوك الانساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الادارة سياسات خاصة في معاملة العمال تتفق وتلك النظرة إلى الانسان وطبيعته . ولقد سادت تلك النظرة دوائر الادارة الصناعية في بداية نشأة وتطور الصناعات الحديثة في المجتمعات الغربية ، ولا تزال تلك الأفكار تحتل مكاناً بارزاً في فلسفة الادارة في العديد من الدول النامية . والنتيجة الطبيعية لمثل تلك الأفكار هي أن تركز الادارة كل السلطات في أيديها وتنظر إلى العمال على أنهم أداة من أدوات الانتاج ليس عليهم إلا أن يطيعوا ما يصدر إليهم من أوامر . ولكن التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الادارة لا تطاع ، بل يتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر وفي أحيان أخرى قد يتصرف الأفراد دون أن تصدر إليهم أوامر محددة . كذلك تبين للباحثين في ميدان العمل وعلاقات العمل أن الانسان ليس كسولا بطبعه . بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة . وإذا كان الانسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال أحد المديرين على عمله لفترات طويلة بل أنه حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل حتى حين يأوي إلى فراشه . وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل ، فكيف نفسر رفض بعض العمال للعمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات أجر أعلى Over time rate .

إن تلك المظاهر للسلوك الانسانى توضح فشل التفسير الذى تقدمه النظرية التقليدية حيث أنه يجافى طبيعة الانسان كما تتضح فى حالات ومواقف إنسانية متعددة . لذلك كان لا بد من البحث عن تفسير آخر .

النظرية الحديثة :

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية فى رسم صورة حقيقية لطبيعة الانسان ومحددات سلوكه ، فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التى تفسر بعض مظاهر السلوك الانسانى :

١ – الانسان يرغب فى العمل لذاته ، فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ .

٢ – الانسان يسعى إلى تحمل المسئولية والمخاطرة .

٣ – الانسان يطلب الحرية فى العمل والتحرر من القيود . هو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً .

٤ – الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسى للعمل. أى أن الانسان يعمل ليس خوفاً من العقاب ولكن أملا فى مكافأة .

٥ – ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الانسان أثناء العمل . إذ يكفى أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها وبترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل .

٦ – ليس بالخبز وحده يعيش الانسان . إن الفرد يعمل للحصول على أجر . ولكنه يعمل أيضاً لاشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية ، هو يعمل من أجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء ، من أجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق والرضا عن الانجاز الشخصى .

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت فى توجيه أساليب الادارة فى العصر الحديث فى اتجاه ما يسمى « بالعلاقات الانسانية » . وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والاشراف الديمقراطى الذى يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس ونبذت الأساليب الاستبدادية فى القيادة على أساس أنها أقل فاعلية فى تحقيق أهداف الانتاج . كذلك شاعت أساليب اشتراك العمال فى الادارة والاسهام فى رسم سياسات العمل وتحديدالأهداف. وبرغم صلاحية هذه النظرية فى تفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى وتفوقها على النظرية التقليدية ، إلا أنها لم تنجح فى تقديم تفسير شامل وعام للسلوك الانسانى بجميع مظاهره. فالقيادات الاستبدادية فى بعض تنظيمات العمل تحقق نتائج أفضل من النتائج التى تحققها القيادات الديمقراطية . وهناك أفراد يتحاشون السلطة وتحمل المسئولية ، كما أن الكثير من تجارب إشراك العمال فى الادارة قد باء بالفشل .

وليست تلك التفسيرات المتناقضة للسلوك قاصرة على محاولة تفسير سلوك العمال ، بل أن المحاولات التى بذلت فى ميدان السلوك الاستهلاكى والرغبة فى التعرف على العوامل المحددة لطبيعة الاستهلاك قد اتصفت بنفس التناقض . فقد بدأ بعض الكتاب فى تقديم قوائم تتضمن أهم الدوافع التى يعتقدون أنها تسبب السلوك الاستهلاكى . مثال ذلك القائمة التى نشرها كوبلاند (١٩٢٤)[١] وفيها قسم دوافع الشراء إلى قسمين أساسيين : دوافع عاطفية ، ودوافع رشيدة .

والدوافع العاطفية هى التى تتعلق بغرائز المستهلك وعواطفه وتدفعه إلى الشراء بلا تفكير أو تروى . بينما الدوافع الرشيدة هى التى يمكن إثارتها بمخاطبة العقل والمنطق لدى الفرد .

---

(1) Melvin T. Copeland, Principles of Merchandising. Chicage and New York A. W. Shaw Co., 1924

وكان كوبلاند يعتقد أن الجانب الأكبر من دوافع الشراء للسلع الاستهلاكية تنبع من غرائز المستهلك وعواطفه . وفيما يلي قائمة ببعض الدوافع التي حددها كوبلاند .

الدوافع العاطفية

١ — الانفراد والتميز .
٢ — التقليد .
٣ — الفخر بالمظهر الشخصي .
٤ — الاعتزاز بالملكية الشخصية .
٥ — التميز الاجتماعي .
٦ — إظهار الذوق الفني .
٧ — الطموح .
٨ — السعادة في اختيار الهدايا .
٩ — الغريزة العاطفية
١٠ — المحافظة على الصحة .
١١ — النظافة .
١٢ — إشباع الغرائز
١٣ — الراحة الشخصية .
١٤ — التسلية .
١٥ — لذة الراحة .
١٦ — الأمان من المخاطر

١ — كفاءة الاستخدام والاستعمال .

٢ — امكانية الاعتماد على السلعة .

٣ — جودة السلعة .

٤ — طول عمر السلعة .

٥ — الاقتصاد فى الاستعمال .

٦ — الاقتصاد فى الثمن .

٧ — ضمان الخدمة والصيانة للسلعة .

٨ — زيادة كفاءة التشغيل لسلع أخرى .

وقد فرق كوبلاند بين الدوافع الرئيسية primary وهى التى تدفع المستهلك الدفعة الأولى لشراء نوع السلعة المعروضة للبيع ، والدافع الاختيارى Selective هو الذى يدفع المستهلك إلى التفضيل بين ماركة وأخرى لنفس نوع السلعة.

٢ — قائمة هاتويك سنة ١٩٥٠

لقد حدد هاتويك الرغبات الأساسية والحياة فى ثمان هى التى يحتاجها الناس أكثر ما يكون وبشدة .

١ — الطعام والشراب .

---

(2) Melvin S. Hattwick, How to Use Psychology for Better Aqvertising. New York : Prenttce-Hall' Inc., 1950.

٢ — الراحة .

٣ — الجاذبية الجنسية .

٤ — سعادة الآخرين .

٥ — التحرر من الخوف والخطر

٦ — التميز والارتقاء .

٧ — القبول الاجتماعى .

٨ — عمر أطول .

تلك هى الحاجات الأساسية التى تحدد السلوك الاستهلاكى ، وإلى جانب ذلك هناك عدد من الدوافع الثانوية مثل :

١ — المساومة .

٢ — الرغبة فى الحصول على معلومات .

٣ — الكفاءة

٤ — الراحة

٥ — الجودة

٦ — الاقتصاد والربح .

٧ — الفضول .

تلك الدوافع تتفاعل معاً لتحديد أنماط السلوك الاستهلاكى ، لذلك كانت وجهة نظر هؤلاء الكتاب أننا بمعرفة تلك الدوافع الأساسية يمكننا تفسير سلوك المستهلكين ولكن تلك القوائم تعانى من نقاط ضعف أساسية أهمها :

١ — الشك فى دقة تلك القوائم وكلها كتعبيرات عامة عن حاجات الناس ورغباتهم . إن تلك القوائم قد جاءت نتيجة للاجتهاد الشخصى لبعض المؤلفين ولم تكن موضعاً للاختبار الميدانى فى بحوث علمية سليمة .

٢ — أن مجرد معرفة الدافع ليست كافية للتنبؤ بالسلوك ، حيث أن الأفراد يختلفون فى كيفية استجابتهم فتراهم يسلكون بطرق مختلفة مدفوعين بنفس الدافع ، أو قد يتصرفون بطريقة واحدة مدفوعين بدوافع مختلفة .

تلك الأسباب وغيرها أدت إلى الاستغناء عن تلك القوائم وعدم الاستناد إليها كأساس لتفسير سلوك المستهلكين .

وبفشل قوائم الدوافع فى تفسير السلوك الاستهلاكى تفسيراً مقبولا وسليما ، تعددت وجهات النظر واختلفت النظريات التى تحاول تفسير هذا السلوك بمعنى محاولة تحديد العوامل التى تؤثر على هذا السلوك وكيفية تفاعل تلك العوامل مع بعضها .

أولا — النظرية الاقتصادية لتفسير السلوك الاستهلاكى .

تقوم النظرية الاقتصادية للسلوك الاستهلاكى على أساس فرضين :

الأول — أن المستهلك يبغى تعظيم المنفعة التى يحصل عليها باستهلاكه لسلعة معينة .

الثانى — أن المستهلك لديه سلم تفضيل بين السلع الموجودة فى السوق وعلى ذلك فإن القرارات التى يتخذها لشراء سلعة معينة تتأثر بمدى المنفعة التى يتوقعها من الكميات المختلفة من السلع المشتراة .

وتلك النظرية تفترض أيضاً توافر معلومات كاملة عن السوق والسلع البديلة للمستهلك بحيث يستطيع عمل مقارنة ومفاضلة بين كل احتمالات الانفاق البديل .

كذلك تفترض النظرية الاقتصادية لسلوك المستهلك أن السلع لا تتغير وأنها كلها قابلة للقسمة إلى أى جزء ممكن . تلك هى فروض النظرية وبالاضافة إلى ذلك فإنها تحدد العوامل التى تؤثر فى قرارات الاستهلاك فى الآتى :

أ — الدخل الذى يحصل عليه المستهلك .

ب — الأسعار التى تعرض بها السلع فى السوق وعلى ذلك يمكن تصور المستهلك فى محاولته لتعظيم المنفعة ، أخذا فى الاعتبار أن هناك أنواع محددة من السلع المتاحة فى السوق بأسعار محددة ، وفى حدود تفضيلاته المختلفة ومستوى دخله ، سوف يتجه إلى شراء كميات معينة من السلع المتاحة بحيث يرضى تلك التفضيلات التى يشعر بها .

وتلك النظرية الاقتصادية ، رغم أنها مبنية على أساس فردى ، إلا أنه من الممكن تصور انطباقها على الجماعات الكبيرة من الأفراد باعتبار الجماعة خلاصة وتجميع لمكوناتها الفردية ، وأن التعامل مع الجماعات يلغى كثيراً من الفروق الفردية . من ناحية أخرى النظرية تهتم أساساً بدراسة التغير فى سلوك الجماعات على مدار الوقت كما أنها تفترض درجة عالية من الرشد فى المستهلك .

وقد قوبلت تلك النظرية باعتراضات وانتقادات كثيرة تنصب أساساً على صحة الفروض القائمة عليها النظرية حيث يعترض الكثيرون على عدم واقعية تلك الفروض الأمر الذى يجعل النظرية غير ملائمة لتفسير سلوك المستهلكين ولا التنبؤ بمثل ذلك السلوك .

لذلك بدأت بعض المحاولات الأخرى لتقديم نظريات تكمل ما فشلت فيه النظرية الاقتصادية .

ثانياً — النظرية الاقتصادية النفسية :

تركز تلك النظرية على المستهلك الفرد وعلى التحليل النفسى لعملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والسلوك الانسانى فى تلك النظرية هو محصلة التفاعل بين الفرد (بما له من عادات ، اتجاهات ، ودوافع تكونت من خبراته السابقة) والبيئة التى يعيش فيها تحت قيود الدخل والموارد الاقتصادية المختلفة المتاحة له . وعلى ذلك فإن العوامل الأساسية التى تؤثر فى سلوك المستهلك هى بعض العوامل المتعلقة بالموقف الذى يعيش فيه الفرد :

ا - الدخل والموارد المالية .

ب - عوامل شخصية مثل الاتجاهات والتوقعات .

وتركز تلك النظرية ، كما دعى إليها جورج كاتونا أحد مؤسسى مركز الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان ، على أهمية الاتجاهات والتوقعات الفردية كمحدد للسلوك الاستهلاكى . كذلك تذهب هذه النظرية إلى اعتبار عمليات الشراء للسلع المعمرة والتى تتطلب إنفاقاً كبيراً انعكاساً لتخطيط وتفكير سابق من جانب المستهلك .

وعلى ذلك فإن المستهلك يختار المعلومات التى يتم إدراكها عن البيئة المحيطة به ويميل إلى التفاعل مع تلك البيئة تبعاً لاتجاهاته ودوافعه وتوقعاته مقيداً فى ذلك بدخله وموارده المالية وبمجرد أن يتخذ المستهلك قراراً معيناً فإنه يميل إلى تكراره بعد ذلك .

وتنص تلك النظرية على أن الدوافع مختلفة وقد تكون متناقضة .

ثالثاً — النظرية الاقتصادية الاجتماعية :

تقوم تلك النظرية على أساس أن قرارات الاستهلاك إنما تتأثر بالموقف الاجتماعى والظروف الاجتماعية السائدة . أى أن الاستهلاك هو ظاهرة اجتماعية . وتقول النظرية بأن النظام الاجتماعى السائد يعطى أهمية اجتماعية كبرى للأفراد الناجحين أصحاب الدخول العالية وهؤلاء يميلون إلى اتباع أنماط استهلاكية متميزة تدعو غيرهم إلى تقليدهم رغبة فى الاقتداء بهؤلاء المرموقى المركز اجتماعياً . تلك الرغبة فى التقليد يزيدها قوة الرغبة فى تحسين مستوى المعيشة وهو هدف اجتماعى مرغوب فى حد ذاته . ورفع مستوى المعيشة يأخذ شكل رفع مستوى جودة السلع التى يتم استهلاكها وكلما زاد تعرض الأفراد لتلك السلع الجيدة ، كلما زاد الضغط عليهم ، وبالتالى تقل مقاومتهم ويميلون إلى تغيير أنماط استهلاكهم وشراء تلك السلع الغالية . وعلى ذلك فإن قرارات الشراء تكون نتيجة للتفاعل بين عاملين :

(ا) درجة التعرض للسلع عالية الجودة .

(ب) مقاومة الشخص ورغبة فى الادخار .

تلك التفسيرات المختلفة لنفس الظاهرة توضح ما يمكن أن نصل إليه بدون الاستناد إلى أساس علمى موحد فى تفسير السلوك .

إن المطلوب هو إيجاد أساس موضوعى يتم تفسير السلوك الانسانى بالقياس إليه. إن ما يميز تلك التفسيرات المتباينة هو الآتى :

١ — أن كثيراً من تلك المحاولات لم تنتج عن تجربة أو بحث لموضوع السلوك ولكنها نشأت بناء على إلهام وذكاء فرد معين وتفكيره الخاص Intuition . والالهام هو أى لمحة من الوضوح فى الفكر لا يستطيع حتى الفرد أن يحدد مصدرها ولا أبعادها . والالهام وإن كان يصلح أساساً لتكوين الفروض القابلة

للاختبار . إلا أنه ليس أساساً صالحاً للتفسير والتنبؤ حيث لا يوجد ضمان لصحة هذا الالهام أو استمرار حدوثه بنفس الدقة أو الوضوح .

٢ — أن مصدر هذه الأفكار والتفسيرات قد يكون مرتكزاً على سلطة فرد معين فى بعض نواحى الحياه ، الأمر الذى يجعل التحقق من صحة هذه الفروض أمراً غير مرغوب فيه اجتماعياً . كأن يكون التفسير قائماً على أساس اعتقاد دينى أو بناء على رأى قائد أو زعيم . ومهما كان الشك فى صحة مثل هذه التفسيرات فكونها صادرة عن مثل هذه السلطة Authority يجعلها غير قابلة للجدل أو النقاش ويميل الناس إلى تصديقها دون تفكير وهذا مصدر خطورتها .

٣ — أن بعضاً من تلك التفسيرات تنشأ من واقع تقاليد مجتمع معين والتى تمثل خلاصة تجارب وخبرات الأجيال المختلفة . ورسوخ هذه التقاليد يساعد على صعوبة تغيير تلك التفسيرات والأفكار الخاطئة المتعلقة بالسلوك الانسانى . وفيما يلى بعض التفسيرات التى تنمو من واقع التقاليد وبيان مدى صحتها علمياً .

رأى التقاليد

١ — أن الرجال متفوقون عقلياً على النساء .

٢ — أن شخصية الفرد تتضح من ملامح وجهه .

٣ — التساهل فى تربية الأطفال يؤدى إلى فسادهم خلقياً .

رأى العلم

١ — لا أساس لافتراض تفوق أحد الجنسين عقلياً .

٢ — ليس هناك ارتباط بين ملامح الوجه وصفات الشخصية .

٣ — الأطفال المنحرفين هم الذين كانوا موضع شدة وقسوة فى التربية .

تلك هى بعض الآراء والأسس غير العلمية فى تفسير السلوك الانسانى والتى لا يمكن الاستناد إليها فى فهم السلوك والتنبؤ به .

إن الأساس العلمى فى البحث يقوم على عدة مبادىء يمكن إجمالها فى الآتى :

١ — المشاهدة أى اكتشاف ظاهرة تحتاج إلى تفسير أو مشكلة ينبغى التوصل إلى حل لها .

٢ — تكوين الفروض أو التفكير فى الأسباب المختلفة التى قد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها . أى محاولة إيجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل .

٣ — التنبؤ بسلوك الظاهرة حال تطبيق أحد الحلول المقترحة أو حين تحقق أحد الفروض السابقة .

٤ — اختبار صحة هذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض فى تفسير الظاهرة .

إن استخدام الطريقة العلمية فى البحث قد حقق نتائج باهرة فى مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم فى العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل أثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس أثر هذا التغير فى الظاهرة موضع البحث .

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمى فى البحث فى ميدان السلوك أو غيره من العلوم الاجتماعية أو الانسانية ، إلا أن دراسات السلوك قد أفادت كثيراً من أسلوب وطريقة التفكير العلمى وأحرزت

الدراسات السلوكية القائمة على منهج علمى دقيق نجاحاً كبيراً . لقد كانت أهم الأسباب التى تذكر ضد إمكانية استخدام الأسلوب العلمى فى البحث فى العلوم الاجتماعية هو تغلغل العنصر البشرى كأحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير وتطور الظواهر الاجتماعية، ولما كان السلوك البشرى يصعب التحكم فيه أو التنبؤ باحتمالات تغيره فى المستقبل لذلك يصعب تطبيق أسلوب البحث العلمى الذى يفترض إمكانية تثبيت بعض العوامل وعزل أثرها عن باقى العوامل الأخرى . من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بأن السلوك الانسانى غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سبب آخر لتأخر البحث العلمى بصفة عامة فى مجال الدراسات الانسانية .

ولكن اتضح أن العنصر البشرى ليس متقلبا إلى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الانسانى فى المستقبل . إذ أن أنماط السلوك الفردى قد يعتريها التغير السريع والمفاجىء ولكن ما يهمنا فى مجال الدراسات السلوكية فى إدارة الأعمال هو سلوك الجماعات الذى يتميز بالاستقرار النسبى وبطأ معدلات التغيير .

مزايا استخدام الأسلوب العلمى فى البحث :

١ — يستند الأسلوب العلمى فى البحث على وضع تعاريف دقيقة Definitions للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس عملية أو رقمية لتلك الظواهر فى حين أن الأسلوب غير العلمى فى البحث لا يولى تلك الناحية قدرا كبيرا من الاهتمام .

مثال ذلك أن الباحث الذى يتبع الاسلوب العلمى فى دراسة الكفاءة فى مجال

التسويق يبذل جهدا واضحاً لتعريف الكفاءة التسويقية وتحديد طريقة قياسها فى حين أن الباحث الذى لا يؤمن بأسلوب البحث العلمى يمضى فى دراسته دون تعريف العوامل أو الظواهر تعريفاً دقيقاً ودون إخضاع تلك الظواهر للقياس الكمى فنجده يلجأ إلى الأوصاف الكيفية التى لا تستند إلى أساس رقمى الأمر الذى لا يسمح للباحث بتقدير معنوية النتائج التى يحصل عليها .

٢ — يتيح الأسلوب العلمى فى البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا أفضل حيث تستخدم النتائج التى يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجريها باحث آخر والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الباحث العلمى يضمن دراسته وصفاً دقيقاً للعوامل التى درسها والتعاريف التى وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق الاحصائية التى استخدمها فى تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذى ييسر استمرار عملية البحث والدراسة .

مثال ذلك دراسة التسويق التى تهدف إلى تحديد أثر الاعلان على مبيعات إحدى الشركات ، إذا اتبع الأسلوب العلمى فى إجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة أثر الاعلان على مبيعات شركة أخرى فى نفس الظروف .

٣ — تستند المعرفة العلمية على الأدلة التى يمكن التحقق من صحتها Verifiable evidence والدليل يعنى ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية ، بحيث يمكن لأى شخص رؤيتها وقياسها ، أو التحقق من صحتها بأى شكل . أى أن الاسلوب العلمى يقوم أساساً على إمكانية ملاحظة الظاهرة موضع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع مجالا للخلاف مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات فى العلوم الطبيعية ، أو قياس الذكاء والقدرات فى الانسان .

وحيث أن العلم يستند إلى ضرورة التحقيق من صحة الأدلة التى تقدم لتفسير الظواهر ، فإنه لا يصلح للاجابة على الأسئلة التى لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها . مثلا الاسئلة الآتية لا يمكن الاجابة عنها علمياً حيث لا يستطيع الفرد تقديم أدلة قابلة للمراجعة والتحقيق فيما يختص بها :

— ما مصير الانسان ؟
— ما الهدف من الحياة ؟
— ما الذى يجعل الشيء جميلا ؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الافراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال ، ويستطيع كذلك دراسة أثار تلك المعتقدات على السلوك الانسانى ، ولكنه لا يستطيع تقرير صحة أو خطأ تلك المعتقدات ذاتها .

والعلم إذن وسيلتنا الأساسية لدراسة السلوك الانسانى والطبيعة المحيطة. ولكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم أدلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها . من ناحيةأخرى فان التفسير العلمى للأمور ليس نهائياً ولا مطلقاً ، أى أنه ليس هناك حقائق مطلقة فى العلم .

فالتفسير العلمى يعتمد على الادلة المتاحة ، وظهور أدلة جديدة لا بد وأن يؤدى بالضرورة إلى تقديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضع البحث :

٤ — الأسلوب العلمى فى التفسير يتصف بالحياد Neutrality بمعنى أن العالم يحاول اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك إلى محاولة التحكم فى السلوك بناء على تلك الحقائق . إن استخدام نتائج العلم متروك لذوى الشأن وهم الذين يقررون كيفية الافادة من تلك النتائج .

٥ — يعتمد الاسلوب العلمى على الملاحظة الدقيقة للظواهر موضع البحث والملاحظة العلمية تختلف عن مجرد الرؤية العادية. إن الملاحظة العلمية تتصف بالدقة Accuracy والتمحيص Precision . فهى بذلك تختلف عن الملاحظة العابرة أو السطحية . ووسيلة العلم إلى الدقة والتمحيص هى إستخدام أساليب القياس المختلفة Measurement . من ناحية أخرى فالملاحظة العلمية تتصف بالانتظام Systematic ويتم تسجيلها بطريقة منظمة تسمح بالافادة منها . كذلك تتميز الملاحظة بالموضوعية ، أى بعدم تأثرها بوجهة نظر الباحث ومعتقداته الشخصية . ولا شك أن درجة الموضوعية تزداد فى العلوم الطبيعية عنها فى العلوم السلوكية حيث يؤثر تحيز الباحث على نتائج البحث . تلك هى أهم الصفات التى تميز الأسلوب العلمى فى البحث عن غيره من الأساليب غير العلمية والتى تجعل نتائج الدراسة العلمية أكثر فائدة فى تفسير السلوك والتنبؤ به .

أهداف المنهج العلمى :

إن الهدف الرئيسى للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة . ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة ، والقدرة على السيطرة على الظاهرة والتحكم فيها .

والفهم يعنى كشف العلاقات التى تقوم بين الظواهر المختلفة . إن فهم السلوك الانسانى يتأتى من كشف العلاقات التى تربطه بالظواهر الأخرى . فالفهم يتم بعملية إدراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها وبين الأحداث التى تلازمها أو تسبقها . إذن فهم سلوك العمال فى المصنع يتوقف على إدراك العلاقة بين هذا السلوك من ناحية

وبين ظواهر أخرى كسياسات الادارة أو قراراتها ، أو الظروف الاجتماعية والاقتصادية التى يعيش فيها العمال وهكذا .

إذن عنصر الفهم فى المنهج العلمى يتوقف على تحديد أشياء ثلاثة :

١ ـــ الظاهرة موضع البحث وهى هنا السلوك الانسانى ويطلق عليها اسم المتغير التابع ، أى المتغير الذى يتحدد تبعاً لظروف أخرى تعتبر مسئولة عن حدوثه . فسلوك العمال متغير تابع يتوقف على عوامل أخرى تسهم فى تحديده وتشكيله .

٢ ـــ العوامل أو الظروف التى تساعد على وقوع الظاهرة موضع الدراسة ويطلق عليها اسم المتغير المستقل. فإذا كنا ندرس سلوك المستهلكين مثلا (متغير تابع) فإن رفع أسعار السلع قد يؤثر على هذا السلوك بشكل يجعل الأفراد يقللون الكمية التى يشترونها من السلع التى رفعت أسعارها . وبهذا فان رفع السعر يكون قد تسبب فى تغيير سلوك المستهلكين . لذلك يعتبر رفع السعر متغير مستقل حيث أسهم فى تغيير أو إحداث المتغير التابع .

٣ ـــ الشيء الثالث الذى ينبغى تحديده لكى يكتمل الفهم والتفسير للظاهرة ، هو تحديد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى . بمعنى آخر نحن نتساءل عن نوع التغيير واتجاهه الذى سيحدث على المتغير التابع إذا حدثت تغيرات معينة فى المتغير المستقل . إذ أنه لا يكفى أن تحدد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، بل يجب أن نحدد طبيعة العلاقة التى تربطهم . هل تؤدى زيادة الأجر (متغير مستقل) إلى زيادة إنتاج العمال فى مصنع معين(المتغيرالتابع)؟ هل يتسبب تغيير سياسة إدارية معينة (متغير مستقل) إلى حدوث سخط وتذمر بين

العمال (متغير تابع) ؟ وهكذا . إن الفهم الكامل للسلوك الانسانى إذن يتوقف على مدى قدرة الباحث على تحديد تلك العناصر الثلاثة :

١ — المتغيرات التابعة .

٢ — المتغيرات المستقلة .

٣ — العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة .

ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سبباً رئيسياً من أسباب تخلف الادارة فى فهم حقيقة السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل . إذ فى كثير من الاحيان يحدث خلط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة من ناحية ومن ناحية أخرى تفشل الادارة فى إدراك حقيقة العلاقات بين أنواع المتغيرات مثال ذلك أن تقرر الادارة رفع الاجور (متغير مستقل) على أمل أن يؤدى هذا إلى رفع الكفاءة الانتاجية للعمال (متغير تابع) .

ولكن فى بعض الاحيان لا يؤدى رفع الأجور إلى زيادة الانتاج ورفع الانتاجية نظراً لأن الأدارة لم تتبين بدقة طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين .

إذن نستطيع القول أن الخطوة الأولى فى سبيل فهم السلوك الانسانى وتفسيره تفسيراً صحيحاً ، هى تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديداً دقيقاً ، والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات .

إن الهدف الثانى من أهداف المنهج العلمى فى دراسة السلوك الانسانى هو التنبؤ بهذا السلوك . ولا شك أن القدرة على التنبؤ تتوقف على مدى الفهم الذى تحقق لهذا السلوك . أن التنبؤ يبنى على الفهم . إن التنبؤ معناه تصور الموقف الذى سيكون عليه

السلوك الانسانى فى فترة مستقبلة إذا حدثت تغيرات معينة فى المتغيرات المستقلة . وهذا التنبؤ يقوم على الادراك الكامل لحقيقة العلاقات بين السلوك وبين المتغيرات المستقلة . إن الادارة يهمها فى كثير من الأحيان معرفة ماذا سيكون موقف العمال إذا خفضت الأجور الاضافية ، أو ماذا سيكون رد الفعل لدى المستهلكين إذا رفعت الأسعار ؟ هذه الأمثلة وخلافها تصور بعض المواقف العادية التى تجد الإدارة نفسها فى حاجة إلى إجابات عنها . إن عملية الادارة تهدف إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام الموارد المتاحة لها وأهمها الموارد البشرية . لذلك فإن عنصراً أساسياً من العناصر التى تحدد فاعلية القرارات الادارية هو مدى تقبل الأفراد لهذه القرارات . بمعنى آخر فإن القرارات الادارية باعتبارها المتغير المستقل تتوقف فى فاعليتها على رد الفعل لدى العمال (السلوك الذى يسلكونه) أى المتغير التابع . لذلك كان واجب الادارة الأول هو التنبؤ بما سيكون عليه السلوك فى حالة اتخاذ قرار معين ، وهذا التنبؤ يساعدها فى اختيار القرار المناسب . إذ لو تنبأت الادارة بأن العمال سوف يرفضون العمل ساعات إضافية إذا لم تتعدل فئات الأجر الاضافى ، إذن مجال اتخاذ القرارات ونوع تلك القرارات سوف يختلف عما لو كان التنبؤ يشير بأن العمال على استعداد للعمل فى الأوقات الاضافية بنفس الفئات المعمول بها الآن .

إن التنبؤ إذن هو محاولة تصور النتائج التى يمكن أن تحدث بناء على المعلومات التى توصلنا إليها إذا تغير الموقف فى اتجاهات معلومة .

وكما أن التنبؤ يتوقف على الفهم ويرتبط به ، فإنه من ناحية أخرى يساعد على زيادة الفهم وتوضيح العلاقات واختبار صحة المعلومات التى توصلنا إليها فى مرحلة التفسير أى أنه إذا ثبتت صحة التنبؤات التى قامت بها الادارة فى مجال معين ، فإن هذا ينهض دليلا قويا على صحة التفسير و الفهم . فاذا تنبات الادارة بأن رفع أسعار بعض السلع

سوف يؤدى إلى زيادة إقبال أصحاب الدخول المرتفعة على شرائها حيث أنها تصبح فى مركز اجتماعى معين ، وإذا ثبتت صحة هذا التنبؤ ، فإن هذا يتخذ دليلا على دقة وصحة التفسير الذى بنى عليه القرار وهو أن رفع السعر يجعل السلعة فى مركز متميز حيث يرتبط استهلاكها بفئات الدخل المرتفعة وبالتالى يقبل أصحاب الدخول العالية على شرائها .

وعلى هذا نستطيع أن نقيم علاقة بين التنبؤ وبين التحقيق أى إختبار صحة هذا التنبؤ . إن التحقيق يعتبر جزءاً من عملية التنبؤ . ولذلك فإن التنبؤ الذى لا يمكن التحقق من صحته عملياً يصبح بدون معنى وتنعدم قيمته العملية كأساس لاتخاذ القرارات الادارية . لذلك فإن جميع التنبؤات ينبغى أن توضع موضع الاختبار والتحقيق قبل أن تتخذ أساساً لرسم السياسيات واتخاذ القرارت

والمنهج العلمى كما سبق أن أوضحنا لا يهدف إلى مجرد التفسير والتنبؤ . بل إن الهدف النهائى للمنهج العلمى فى الدراسة هو إتاحة الفرصة للتحكم فى الظاهرة أى السيطرة عليها . إن التحكم يعنى أن نحدد الظروف التى تؤثر على الظاهرة ونكيفها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه فى الاتجاه المرغوب ففى مجال السلوك الانسانى يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك فى ناحية بدل الأخرى على أساس تهيئة الظروف الملائمة للظاهرة لكى تتجه فى هذا الاتجاه .

إن هدف توجيه سلوك العمال فى إتجاه مزيد من الانتاج والانتاجية (وهذا تعبير عن التحكم فى السلوك) ، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة فى السلوك بطريقة تجعل إتجاهه فى ناحية زيادة الانتاج أمراً ممكناً .

ولا شك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ . إذ أن الفهم يساعد فى تحديد العوامل والعلاقات بينها ، والتنبؤ يحدد إحتمالات النجاح فى توجيه السلوك إذا

تغيرت بعض العوامل فى اتجاه معين . وبناء على تلك المعلومات يصبح فى إمكان الادارة توجيه السلوك أى التحكم فيه .

إن التحكم فى سلوك المستهلكين لن يتم إلا إذا تمكنا من تفسير هـذا السلوك أى تحديد العوامل التى تحدد حدوث هذا السلوك

تلك هى الأهداف الاساسية للعلم . وفى مجال دراسة السلوك الانسانى فإن أى تفسير لا يحقق تلك الأهداف ولا يمكن اعتباره تفسيراً علمياً .



الفصل الثالث

الإطار العام لدراسة السلوك الإنسانى

إن السلوك الانسانى ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة فى إثارة السلوك Arousal of behavior وتحديد اتجاهاته ومداه. فالسلوك إذن ليس نتيجة لعامل محدد، بل تتعاون مجموعات من العوامل على تشكيله وتحديد النمط الذى يأخذه .

وهناك ثلاثة مجموعات أساسية من العوامل التى تؤثر على السلوك الانسانى يجدر بنا دراستها والتعرف على طبيعة العلاقات الوظيفية بين كل منها وبين السلوك الانسانى تطبيقاً للمنهج العلمى فى دراسة السلوك . المجموعة الأولى هى عوامل فردية تتعلق بتفكير Cognition ، ودوافع Motives الفرد وعواطفه Emotions ، إن السلوك الفردى هو نتيجة جزئية لتلك العوامل الفردية التى تتبلور فى شخصية الفرد وأنماط سلوكه . ولكن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، لذا نجد جانباً من سلوكه يتأثر بالمجموعة الثانية من العوامل وهى المحددات الاجتماعية للسلوك والناشئة من التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد Interaction . ومن ناحية ثالثة ، فإن الفرد يحيا فى مجتمع كبير وينتمى إلى حضارة محددة تسهم فى تشكيل سلوكه بما يشيع فيها من ثقافات وقواعد للسلوك .

من هنا فإن دراستنا للسلوك الانسانى سوف تسير على هدى من ذلك الاطار

أى سنبدأ من مستوى الفرد بدراسة الحاجات والأفكار الفردية ثم نرى كيف تتشكل تلك الحاجات والافكار من خلال تفاعل الفرد مع غيره من الافراد ثم ننطلق من هذا المستوى لدراسة كيف تتطور المعتقدات والمشاعر الفردية وتأخذ شكل إتجاهات محددة تؤثر على السلوك . وبعد ذلك نصل إلى دراسة الفرد فى المجتمع وتأثير الثقافة والعوامل الحضارية على سلوكه

أولا — العوامل السيكولوجية الأساسية

١ — التفكير Cognition

إن تصرفات الفرد وسلوكه هى نتيجة جزئية لأفكاره . والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد ، تتأثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل . ومهما يبدو السلوك الإنسانى غريباً أو غير منطقى للملاحظ العابر ، إلا أنه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقياً وسليما وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره . إن كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير أن ينشىء لنفسه عالماً خاصاً حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره فى أغلب الأحيان . إن عمليات التفكير ، الإدراك ، التخيل والتفسير هى محاولات يبذلها الفرد فى سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من أشياء ، أفكار ، وأفراد.

وعلى هذا الأساس فنقطة الارتكاز فى بحثنا عن محددات السلوك الانسانى هى فهم الطريقة التى يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد . إننا نستطيع تفسير السلوك الانسانى جزئياً لو تمكنا من تحديد المبادىء التى تحكم نمو وتطور الأفكار الفردية وتفاعلها .

لذلك فإننا سوف نعالج موضوع التفكير وكيفية نشأة الأفكار وتغيرها في فصل خاص .

٢ — الدوافع Motivation :

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعاً لأفكاره ومفاهيمه ، أى تبعاً لما يعتقد ويتوقع ، فإن هذا التفسير ليس كافياً إذ أنه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد أصلا . إن السؤال لماذا يتصرف الفرد هو سؤال عن الدوافع والاجابة تتلخص في أن تلك الدوافع هي قوى محركة driving forces تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الانسان إشباعها ، أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها . فالانسان يريد القوة والنفوذ ، ويريد المركز الاجتماعي الكبير . كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعي ، ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه .

وبالاضافة إلى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه السلوك ، فإنه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد إلى تحقيقها . فالرغبة في القوة مثلا قد تدفع الفرد إلى دخول الانتخابات بهدف الوصول إلى مركز رئيس للدولة أو عضوية مجلس نيابي . والرغبة في تحقيق مركز اجتماعي مرموق قد تدفع الفرد إلى بذل الجهود لكي يحصل على عضوية نادي اجتماعي كبير .

إن دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الافكار والمفاهيم التي يعتنقها الفرد ، حيث تساعد على توضيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد اتجاهه ومداه . فالسلوك يتباين في الاتجاه direction والقوة intensity والمدى duration تبعاً للاختلاف في الدافع وقوته ومداه .

٣ — خصائص الشخصية Personality Traits :

هناك عامل آخر يساعد على تشكيل السلوك الانسانى وتحديد اتجاهاته — بالاضافة إلى التفكير والدوافع — هو خصائص الفرد أو أنماط استجابته فى مواقف التفاعل مع الآخرين . لقد أوضحنا سابقاً أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، بل إنه دائماً عضو فى جماعة . ولذلك فإنه يسلك ويتصرف دائماً فى إطار اجتماعى ويتم السلوك غالباً فى شكل تفاعل مع أفراد آخرين .

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التى تحـــدد كيفية استجابته وتفاعله مع الافراد الآخرين . تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية . وعلى هـذا الأساس نجد أن أحد الافراد يعتقد أن الناس جميعاً يضمرون له العداء ، لذلك نراه متحفظاً فى علاقاته مع الناس ويساورة الشك فى كل اتصال له بالآخرين . وعلى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعاً على أنهم أصدقاء مخلصين وبهذا نراه يقبل على التفاعل بطمأنينة وبلا تردد .

تلك الخصائص فى الاستجابة للآخرين تماثل فى أهميتها صـــفات الشخصية Personality Traits التى يعتمد عليها علم النفس العام أو علم النفس العلاجى فى تفسير الســـلوك الشخصى . إن تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعى للفـرد وفهم هـذا السلوك وبالتالى فهى تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد .

٤ — الاتجاهات Attitudes

إن الانسان يتصرف فى المواقف المختلفة فى محاولة للتوفيق بين أفكاره

ومشاعره المختلفة ، كذلك فإنه يسلك مسترشداً بخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الأفراد الآخرين . تلك المشاعر والافكار والخصائص تصبح مع التكرار أمراً منظما يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات . وبذلك فانه فى كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهته مع ذلك الموضوع (أو الفرد) فإنه يستعين بما لديه من إتجاهات محددة فى اختيار نمط السلوك الملائم .

وكلما تراكمت تلك الاتجاهات فى ذهن الفرد ، وكلما ازداد إسترشاده بها وإعتماده عليها ، فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل وبالتالى تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه نمطية وروتينية متكررة دون تفكير سابق .

ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات والميول عنصراً أساسيا فى تفسير السلوك الحالى والتنبؤ بالسلوك المستقبل للفرد .

بذلك فإن الاتجاهات التى يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام فى السلوك والاستقرار والثبات فى أساليب التصرف أمراً ممكناً وبذلك فإن الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمراً ميسوراً .

وتتطور إتجاهات الفرد وتنمو بنموه وتطوره الشخصى . وكما أن الشخص يتأثر فى تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به ، كذلك فان الاتجاهات التى يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الافراد الآخرين الذين يتفاعل معهم فاتجاهات أفراد الأسرة ، الأصدقاء ، الاقارب والجيران كلها تسهم فى تشكيل وتطوير إتجاهات الفرد . هـذه الوحدة فى الاتجاهات تعتبر مصدراً من مصادر الثقافة العامة لمجموعات من الأفراد يعيشون فى مجتمع معين . ولاشك أن نمـــو تلك الثقافة العامة لا يمنع من تـكوين ثقافات فرعية حيث يعمد بعض الافراد

إلى الانحراف عن الخط الثقافى العام والالتزام بثقافة خاصة بهم . لذلك فإن عملية تكوين الاتجاهات Attitude formation سوف تحتل جانبا كبيراً من اهتمامنا فى هذا الكتاب .

ولقد أوضحنا كيف أن الاتجاهات تشكل السلوك وتحدد اتجاهاته وكيف أن الشخص يميل إلى الاعتماد على تلك الاتجاهات فى اختيار نمط السلوك الملائم . وعلى الرغم من ثبات الاتجاهات الفردية وميلها إلى الاستقرار ، إلا أنها ليست جامدة ولا ساكنة فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطور . والأفراد جميعا يميلون إلى الاستجابة لتلك التغيرات والتطورات بدرجات متفاوتة . وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت بيسر أم بصعوبة ، وسواء أقبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضغط وإجبار ، تمثل تغيراً فى اتجاهات الفرد ودراسة عملية تغيير الاتجاهات أمر على جانب كبير من الاهمية سواء من الناحية النظرية أو العملية . ولا شك أن جانبا كبيراً من مشاكل الادارة الصناعية الحديثة يمكن أن يحل لو تمكنت تلك الادارة من تغيير إتجاهات العاملين تجاه إستخدام الآلات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا أو لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين فى السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى . إن عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل أساسى فى تسهيل التطوير الاجتماعى ، الصناعى ، والاقتصادى بصفة عامة .

ثانياً — العوامل الاجتماعية فى تحديد السلوك :

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته هى المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التى يعيش فيها الانسان . إن الفرد

ينفق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس . فالانسان عضو فى عائلة ، وهو يعمل فى تنظيم يجمع أفراداً مختلفين ، كما أنه يمارس هواياته فى ناد معين ، ويلتف حوله فى أغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التى تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبياً تمثل أجزاء من المجتمع الكبير الذى يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة ألواناً عديدة من التأثير والتشكيل على سلوك الفرد . فالفرد دائماً فى تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات ، وبالتالى فإن أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئياً بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها .

من ناحية أخرى فإن الفرد يساعد فى تغيير وتشكيل أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها . من هنا كان التفاعل قائماً ومستمراً بين الفرد والجماعة وبالتالى كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الانسانى .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الانسانية أنه فى حالة اجتماع شخصان أو أكثر ، فلا بد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة . وعملية القيادة تلك تمثل نوعاً خاصاً من التأثير على سلوك التابعين لابد من دراسته ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك .

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها ، يستمر نمط التنظيم القيادى فى التطور والنمو إلى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحد سلوك أعضاءها . وحيث أوضحنا أن الانسان يحيا فى ظل جماعات مختلفة ، إذن فإن سلوكه فى أغلب الاحيان يتحدد وفقا لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤساء

وغيرهم من قادة الجماعات . لذلك فإن فهم السلوك الانسانى يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على سلوك الانسانى .

كذلك فإن دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها فى إشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها — أى تتوقف قدرة الجماعة على التأثير فى سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته — على مدى إدراك الفرد لنجاح الجماعة فى إشباع حاجاته المختلفة .

وأخيراً فإن تحديد الاتجاه الفعلى لتأثير الجماعة على سلوك الفرد يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة . إذ يختلف الأفراد فى مدى قبولهم لتأثير الجماعة وبالتالى فإن هذا التأثير لن يكون متساوياً بالنسبة لكل أعضاء الجماعة .

ثالثاً — العوامل الحضارية فى تحديد السلوك :

يعيش الانسان فى مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التى يتعامل معها مباشرة . ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التى تصف الفرد العادى فى ذلك المجتمع . ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية هى اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم .

واللغة باعتبارها عنصر حضارى متميز تساعد إذن على تشكيل السلوك الفردى حيث تمثل تلك اللغة خلاصة تجارب وخبرات الأجيال السابقة . من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير فى سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات . إن اللغة تيسر نقل المعانى وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالى تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمراً ممكناً .

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الانسانى من خلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين . كذلك أوضحنا تأثير الجماعات المباشرة التى يحيا بينها الفرد على هذا السلوك . من ناحية أخرى فقد بدأنا تحليل أثر الحضارة الاجتماعية على السلوك الفردى وبينا أهمية اللغة كعامل مؤثر فى السلوك واستكمالا لتحديد أثر المجتمع على سلوك الانسان لا بد لنا من تحليل الهيكل الاجتماعى Social Structure وبيان الطبقات والطوائف المكونة له . إن الفرد يشغل مركزاً اجتماعياً محدداً وينتمى إلى طبقة اجتماعية أو طائفة معينة . تلك المراكز Positions والأدوار Roles التى يلعبها الانسان فى المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته إلى حد بعيد . إن تأثير المجتمع على الفرد هو الذى يمكننا من التمييز بين سلوك المصرى أو الفرنسى حين يواجهان نفس الموقف .

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير فى فهم وتفسير السلوك الانسانى .

خلاصة

ان نقطة البداية فى هذا البحث هى الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الاساسية فى أى نشاط انتاجى أو اقتصادى بصفة عامة . لذلك يجب أن يتركز البحث فى مجالات إدارة الاعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التى تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف فى ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة فى مواقف معينة . من هو الفرد سواء كان مستهلكا للسلع التى ينتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر . ماهى دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ماهى المؤثرات التى تتحكم فى عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الاسئلة

وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أى إدارى يسعى إلى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم وتهدف جميعا إلى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذى يستطيع بتصرفاته أن يرفع مشروعات إلى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضا من خلال سلوكه أن يوقع الخسارةوالفشل بمشروعات أخرى .

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك الانسانى تقوم على مبادىء وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية . ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع إلى التصرف بحكم غرائز لايمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها وأن الفرد يخضع فى سلوكه لتأثير أهواء عارضة لايمكن التنبؤ بها . من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل ويسلك السلوك الذى يحقق له أقصى منفعة ممكنة .

اين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن يتصرف بحكم الغريزة أم تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ سنحاول الاجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة فى هذا الفصل ثم نعمد إلى تفصيل محددات السلوك الانسانى فى الفصول القادمة .

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة . وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا، إلا أن هناك جانبا أساسياً من الاختلافات الفردية بينهم . وعلى هذا الأساس لايمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر . ولاشك أن هناك جوانب غير رشيدة فى تصرفات الفرد بمعنى أنه لايتصرف فى كل الأحيان بالطريقة التى نعتقد أنها تحقق له منفعة ما . وبرغم هذه التصرفات غير الرشيدة إلا أن هناك منطقا داخليا لتصرف الانسان وسلوكه ، وعلى

ذلك فإن الاساس الاول فى فهم السلوك الانسانى هو تحليل ذلك السلوك من الداخل أى معرفة الدافع أو الباعث عليه .

من ناحية أخرى فالانسان لايستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الافراد لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية فى الاعتبار عند تحليل السلوك الفردى .

القوى المؤثرة على السلوك الانسانى

يتخذ السلوك الانسانى مظاهر مختلفة ومتباينة . والشراء والاستهلاك والعمل بعض تلك المظاهر الأساسية للسلوك . ونستطيع أن نحدد المؤثرات التى تحدد هذا السلوك فيما يلى :

١ — هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التى توجه السلوك الانسانى فى اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء .

٢ — الانسان عضو فى مجتمع كبير وبالتالى فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثيرا شديدا على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها .

٣ — فى ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التى يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء فى العمل . لكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التى تؤثر فى تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التى يجدر به اتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها .

٤ — لكل فرد باعتباره إنسانا « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد تلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه فى الحياة . وقد يكون الفرد قلقا أو غير مستقر ، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان

أو التسلط ، كما قد يصبح سلبيا أو انطوائيا . ذلك النوع من الشخصية يحدد بعض أنماط السلوك الانسانى ويساعد على تفسير تصرفات الفرد .

٥ — بالاضافة إلى شخصية الفرد الذاتية ، فإن هناك أنماط عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة ، إذ نجد سكان السواحل يختلفون فى أنماط سلوكهم عن سكان المناطق الصحراوية مثلا .

٦ — وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الافراد والجماعات والاشكال التى تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطريقة مختلفة . لذلك نجد أن الأفراد يميلون إلى تكوين انطباعات محددة عن الاشياء والاشخاص والأفكار . تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد فى ناحية معينة دون الأخرى .

إن تلك الأفكار التى أوردناها عن السلوك الانسانى ومحدداته يمكن أن نصوغها فى شكل مبادئ أساسية تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به . وهناك على الأقل مبادئ أساسية ثلاث تحكم السلوك الانسانى هى :

١ — مبدأ السببية	Principle of Causation
٢ — مبدأ الدافع .	Principle of motivation
٣ — مبدأ الهدف	Principle of goal orientation

المبدأ الأول — مبدأ السببية

ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانسانى لاينشأ من العدم ، بل أن هناك سبباً لكل سلوك . إن مبدأ السببية ينطوى على المفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة

بالفرد تأثير على سلوكه. إن الفكرة الأساسية هنا هي أن هناك أسباب مختلفة ينطوى عليها السلوك الانسانى . إذن أساس ضرورى لتفسير السلوك هو البحث عن أسبابه .

المبدأ الثانى — مبدأ الدافع:

إن هناك أسباب للسلوك الانسانى وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه فى ناحية دون الأخرى . أى أن هناك حاجات أو رغبات أو قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحدده .

المبدأ الثالث — مبدأ الهدف:

إن لكل سلوك إنسانى هدف محدد يسعى إلى تحقيقه . إن الفرد إذ يسلك فى اتجاه معين إنما يسعى إلى تحقيق هدف . العامل إذ يزيد إنتاجه إنما يريد شيئاً من وراء تلك الزيادة فى الانتاج ، والمستهلك إذ يتحمل أسعار مرتفعة لسلعة معينة لابد وأن يكون هناك هدف يريد الوصول إليه من وراء ذلك الانفاق .

إن هذه المبادىء الثلاثة تساعد على تكوين أساس لتفسير وفهم السلوك الانسانى . إن السلوك الانسانى يمكن النظر إليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من السبب إلى الدافع وتنتهى بالهدف . أن السلوك ينشأ لسبب معين ، ويتخذ قوته وفعاليته بتأثير الدافع أو الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذى يسعى الفرد إلى تحقيقه . والوصول إلى الهدف يلغى الدافع وبالتالى ينتهى السلوك . مثال ذلك حين يشعر الفرد بأنه جائع . إن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة وهذا السبب يخلق الشعور أى الدافع أو الحاجة ، ويتحدد الهدف فى هذه الحالة فى الحصول على الطعام الذى يحدد اتجاه السلوك . وبالحصول على الطعام ينتهى الشعور بالجوع وبالتالى يتوقف الفرد عن البحث عن الطعام .

الباب الثانى

محددات السلوك الإنسانى

Determinants of Human Behavior

الفصل الأول — العوامل السيكولوجية الأساسية .

الفصل الثانى — العوامل الاجتماعية .

الفصل الثالث — العوامل الثقافية .



الفصل الاول

العوامل السيكولوجية الأساسية

Basic Psychological Factors

المبحث الأول — التفكير والادراك :

يتحدد سلوك الفرد جزئياً تبعاً للطريقة التى يدرك بها العالم المحيط به والمكون من أشخاص وأشياء مختلفة . ولا شك أن الافراد يختلفون فيا بينهم فى كيفية إدراكهم للأمور والأشخاص من حولهم . أى أن لكل فرد منا عالمه الخاص يحدده فى ذهنه بأسلوب متميز ويندر أن يتفق اثنان فى طريقة إدراكهم للأمور وكيفية تفكيرهم فيا يحيط بهما من مؤثرات متباينـة . ويسبب هذا الاختلاف فى التصور والادراك وأساليب التفكير مصاعب فى علاقات الأفراد بعضهم ببعض ، حيث يتحيز كل منهم لمدركاته وأسلوب تصوره للأمور .

وحيث أن سلوك الأفراد يتأثر بنظرتهم للعالم المحيط إذن فهم هـذا السلوك وتفسيره يتطلب دراسة عمليات التفكير والادراك الانسانى .

هناك عدة عوامل تتفاعل فى تحديد مدركات الفرد وأفكاره . فهناك : (١) البيئة المادية والاجتماعية للفرد ، (٢) التركيب الفسيولوجى للانسان ،

(٣) الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد ويسعى إلى تحقيقها وأخيراً ،

(٤) تجاربه وخبراته الماضية .

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء والأشخاص التى يدركها وكيفية تفكيره فيها . فلا شك أن الفرد المقيم فى إحدى الواحات بالصحراء الغربية يختلف فى قدرته على الإدراك عن القاهرى الذى يحيا فى بيئة مادية واجتماعية مختلفة تماما . لذلك نجد قاطن الصحراء الغربية يكون لنفسه صورة عن العالم تتفق فى بساطتها وسطحيتها مع انبساط الصحراء وبدائية العلاقات والنظم فيها . على العكس من ذلك نجد القاهرى وقد كون لنفسه صورة للعالم مغايرة تماما تتميز بالتعقيد والتشابك الذى تتصف به البيئة الحضرية الحديثة فى القاهرة . بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون إلى الاختلاف فى مدركاتهم ووجهات نظرهم . فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة فى مستويات التعليم والثقافة ، العمر ، الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالى نجدهم يتباينون فى أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة فى جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الآخرين .

من ناحية أخرى فإن ما يراه الفرد فى الأشياء الخارجه عنه إنما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى . فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى أقل تعقيدا وأقل تكاملا من أفكار الشخص مرتفع الذكاء .

كذلك فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى إلى تحقيقها . وتلك الحاجات تسهم فى تحديد إدراكه للأمور والأشخاص وبالتالى تؤثر فى سلوكه . إن الفرد يميل إلى إدراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته .

وأخيرا فإن الادراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة فى ذاكرته .

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة فى مدركات الأفراد المختلفين ، إلا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما يدركون . فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبي ، كما أن كثير من الناس يشتركون فى الحاجات والرغبات التى يشعرون بها ، كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف . وعلى هذا نرى أن العالم الادراكى للأفراد من ثقافة معينة يميل إلى التشابه .

وفى مجال دراسة العالم الادراكى للأفراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول إلى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث . أى أن الهدف هو التعرف على الكيفية التى يتصور بها الفرد العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

ولقد تطورت دراسة الإدراك والتفكير تطورا سريعا فى السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة مفاهيم أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانسانى .

١ — الفرد ينظم مدركاته بطريقة اختيارية Selective .

٢ — تتطور المدركات وتنظم طبقا لمبادىء التعلم learning وتنظيم المؤثرات .

٣ — أن صفات أو خصائص أى جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء .

٤ — أن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته .

٥ — التغير فى المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية .

٦ — يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية .

الفرض الأول

« ينظم الفرد الأشياء التى يدركها بطريقة اختيارية » .

إن الانسان يرى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد . فالفرد يرى المبانى ذات الأشكال المحددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة أن الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفة الطول . ولكن ما يراه الانسان يتند لأكثر من هذا ، إنه يرى شيئا محددا له لون وحدود وصلابة معينة . وبالتالى فإن هذا الشىء يصبح له معنى واضح فى ذهن الانسان .

من ناحية أخرى فالانسان لا يرى كل شىء يقع فى دائرة نظره أى أن الفرد فى بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التى تقع فى مجال إدراكه إما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته فى رؤيتها . كذلك فإن الأشياء التى يراها الانسان لا تنتقل إلى مخيلته بذات خصائصها ، بل أن بعضا من تلك الخصائص لا يتم إدراكها .

لذلك فنحن نقول بأن الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التى يريد رؤيتها والطريقة التى يراها بها . فالادارك ليس نقلا حقيقيا وتاما لما يراه الانسان بل أن عوامل تتدخل لتغيير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد فى صورة خاصة به .

وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك إلى نوعين :

عوامل تتعلق بخصائص الشيء موقع الادراك Stimulus

وعوامل أخرى تتصل بالشخص ذاته الذى يدرك Perceiver

فالأشياء بارزة اللون يسهل إدراكها عن غيرها ، إذ يسهل على الفرد إدراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فإن كثرة تكرار الشيء تزيد من احتمال أن يدركه الفرد ، فالاعلان التليفزيونى الذى يتكرر مرات كثيرة فى اليوم الواحد يتم إدراكه بسرعة ولعل ذلك من أهم المبادىء التى كان خبراء الاعلان يستندون إليها فى رسم حملات الاعلان وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة . من ناحية أخرى فإن شدة أو قوة المؤثر (أى الشيء موضع الادراك) تساعد على سهولة تبينه وإدراكه فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهورى عن الأصوات الخافتة ، كما يسهل إدراك الاشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم . وأخيراً فإن الحركة والتغيير movement and change من الصفات التى تزيد فرص الادراك، لذلك فإن الاعلانات المضيئة المتحركة يسهل إدراكها عن الاعلانات الثابتة.

تلك إذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجى والتى تجعل عملية الاختيار فى الادراك أسهل وأسرع ، أى يميل الفرد إلى إدراك الأشياء والأشخاص التى تتميز عن غيرها فى ناحية من النواحى سواء فى اللون ، الحجم ، القوة والكثافة ، أو الحركة .

من ناحية أخرى فإن هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد ذاته Personal factors والتى تساعد فى عملية الادراك الاختيارى .

وتأثير تلك العوامل الشخصية على عملية الادراك يتبلور فى كونها

١ — تحدد مجال أو نطاق الادراك Span of apprehension

٢ — تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء أو أفراد بذاتها .

٣ — تعمل على تشويه صورة بعض الاشياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفرد .

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدودا لما يستطيع الفرد إدراكه أو ما يسمى بالمجال الادراكى ، مثلا إذا طلب إلى الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فان نطاق الادراك لا يزيد عن ثمانية وبصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الادراكى يتراوح بين ٦ و ١١ . ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم فى مدى هذا المجال الادراكى طبقا لصفاتهم الذاتية ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لم يدركها الآخرين .

من ناحية أخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد (أو إضعافها) تجـــاه أشياء معينة أو أشخاص معينين . فالشخص الذى رسب فى الامتحان لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لإدراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، فى حين أن الشخص الذى اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه ألفاظ النجاح أى أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين . كذلك فإن الحاجات الشخصية واهتمامات الإنسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على إدراك بعض الأشياء أكثر من غيرها . مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معارى لزيارة صديق لهما فى منزله الجديد . نجد الطبيب يتجه مباشرة إلى إدراك أن المنزل غـــير صحى نظراً لعدم دخول الشمس معظم

الحجرات ، بينما يكتشف المهندس المعمارى أن الطلاء المستخدم ليس جيداً . كذلك تؤدى الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد إلى تحديد معانى الأشياء التى يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات . فكلمة « جامعة » مثلا تثير فى رب العائلة شعوراً بالضيق والاكتئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التى يطلب أبناءه شراءها ، فى حين أن الكلمة ذاتها قد تثير فى نفس الأستاذ الجامعى شعوراً بالارتياح إذ تحمل معنى الإسهام فى خـــدمة الوطن . وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معان مختلفة للأفراد المختلفين حسب خبراتهم ، اهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية .

وأخيراً فإن حاجات الفرد ورغباته قـــد تدفعه إلى اختيار بعض الأجزاء من الشىء موضع الإدراك وتكوين صورة جديدة لهذا الشىء بناء على هذا الاختيار الناقص . والصورة الجديدة تلك وإن كانت مخالفة تماماً للحقيقة إلا أنها تتفق مع رغبات الشخص .

مثال ذلك الطالب الجامعى الذى حصل على تقدير ممتاز فى إحدى المواد نراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ تلك المادة ولا يذكر له إلا أنه رجل عادل يعطى للطالب حقه ويضفى عليه من الصفات الحميدة الشىء الكثير الذى قد يختلف عن الحقيقة التى يعلمها الطالب جيـــداً . وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب فى الحصول على تقدير مناسب فى إحدى المواد نجد أنه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية وخلقية ويخلق له فى مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى إلى إقناع الآخرين بها .

الفرض الثـانى:

« تطور المدركات وتنظم طبقاً لمبادىء التعلم وتنظيم المؤثرات » .

إن الأشياء والأشخاص التى يدركها الفرد وإن تم إدراكها منفصلة عن بعضها إلا أنه يتم تنظيمها فى مجموعات إدراكية تصبح هى المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعى ما نقصده هنا أن الفرد يدرك أشياء وأفكار متباينة ومختلفة ، إلا أنه يميل إلى أن يربط بين تلك المدركات بعضها بعضاً بطريقـــة منتظمة بحيث يتـكون منها نظام متـكامل . فالجامعة ترتبط فى هذا النظام الإدراكى بالثقافة العامة مثلا ، الأسلوب العـلمى ، الدولة العصرية وما إلى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقـد يرتبط إدراكه للجامعة بأشياء مثـل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة . والآن ما هى الأسس التى يتم تنظيم المدركات بناء عليها ؟

هناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم المدركات منها :

١ ـــ تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المـكان أو الزمان يجعلها تنتظم فى مجموعة واحدة . مثلا أن يقابل أحد الأفراد صديقاً له فى متجر معين يجعله يجمع بينهما فى مجموعة إدراكية واحدة وبالتالى فانه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب إلى المتجر المعين وبالعـكس فانه يذكر المتجر فى كل مرة يرى فيها صديقه . كذلك فان التقارب فى الزمان يجعل المدركات تنتظم فى مجموعة إدراكية واحدة . مثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد فى ذات اليوم الذى يحصل فيه على ترقية فى عمله يجعل الأمرين يرتبطان معاً فى مجموعة إدراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد » .

٢ـــ التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها

فى مجموعات إدراكية متناسقة . مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علبة الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان إلى الربط بينهما فى مخيلة الفرد .

٣ — تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التى تركز عليها . فالثقافة الأمريكية التى تبرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء ، كذلك فان الثقافة التى تبرز الثروة الفردية تجعلها أساساً لتجميع المدركات وتنظيمها فينقسم الإدراك إلى مجموعة سكان القصور ومجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا .

٤ — يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة تبعاً لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر فى الدول النامية ، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان أفريقيا . ولاشك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها .

ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات فى مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعى . ففى ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس إلى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود إلى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجى الجامعة سببه ضعف إدارة الشركات والمؤسسات . وتلك التنظيمات الإدراكية لها أثر خطير على اتجاهات السلوك الانسانى وبالتالى تصبح دراستها أمراً ضرورياً .

الفرض الثالث :

« أن صفات أو خصائص أى جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء » .

إن عمليات الإدراك المتعاقبة لا تتم فى فراغ بل ينتظم تلك المدركات تنظيم إدراكى متناسق . لهذا فان صفات أو خصائص أى شىء جديد يتم إدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعاً لصفات وخصائص المجموعة الإدراكية التى سينضم إليها هذا الشيء الجديد . بمعنى أن الفرد يميل إلى إدراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء إذا كانت تنتمى إلى نفس المجموعة الإدراكية . مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلا) فانه يميل إلى أن يصف أى طالب جامعى بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتى قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التى يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة نفس الشىء حين يميل الفرد إلى إدراك أى موظف حكومى على أنه روتينى أو خامل لأن هذه هى الصورة العامة التى إلتصقت فى ذهنه عن الموظف الحكومى .

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة فيميل الفرد إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation .

أى أن إدراك أى شىء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التى تكون المجموعة الادراكية التى سينضم إليها هذا الشىء .

ولا شك أن « الإطار الفكرى » Frame of refrence للشخص يساعد

على تحديد الطريقة التى يتم بها إدراك شىء معين . فالشخص الذى يعيش فى مجتمع يبغض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل إلى إدراك أى يهودى على أنه مبتز وماكر، كذلك فإن الشخص الذى يعمل فى شركة غالبية العاملين بها من خريجى الجامعة يميل إلى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية .

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation level يتم إدراك الأمور والأشياء بالقياس إليه . فقد يثور نقاش حول إباحة الهجرة للخارج بدون قيود ، أو وضع قيود مشددة عليها . فإذا اعتبر الفرد أن الرأى الوسط هو إباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والاجراءات لحماية مصالح البلاد فإنه يستطيع إدراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعرقلة لها بقياسها إلى ذلك الرأى الوسط الذى إرتضاه لنفسه .

الفرض الرابع .

« أن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته » .

لقد أوضحنا سابقاً أن عملية الادراك تتأثر جزئياً بأنواع الحاجات wants التى يشعر بها الفرد أى تلك الرغبات التى يسعى إلى إشباعها . من ناحية أخرى فإن الادراك يتأثر بأنواع المعلومات التى يحصل عليها الفرد ، لذلك فإن التغير فى المعلومات يؤدى إلى التغير فى المدركات . وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير فى الادراك هى حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات فى المعلومات والحاجات وتتفاعل فى أكثر الأحيان . فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة تراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على إشباع حاجاته .

ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الانسان عن موضوع معين كلما زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا .

إن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه فى تطور وتغير مستمرين فإذا اعترض الفرد عائق يمنعه من إشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير فى أفكاره ومدركاته ، فالطالب الذى يفشل فى الالتحاق بالجامعة قد يتغير إتجاه تفكيره من رغبة أكيدة فى العلم والثقافة إلى نقمة على الأوضاع والنظم التى حالت بينه وبين هدفه . أن التغير الفكرى الذى يعقب الفشل فى إشباع الحاجات قد يأخذ اتجاهين،الأول تغير فى اتجاه يعمل على إزالة أسباب الفشل،والثانى تغير فى إتجاه منحرف كأن يتجه الفرد إلى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع . ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكرى هو شدة أو قوة الحاجة التى يشعر بها الفرد . فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فإن اتجاه التفكير سينصرف إلى التمنى والأمل ، فإذا زادت الرغبة أدى هذا إلى اتجاه التفكير فى محاوله اكتشاف سبل واقعية لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف.وقد تؤدى زيادة الرغبة عن حد معين إلى إغراق الفرد فى الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى .

كذلك فإن من العوامل المحددة لاتجاهات التغير فى التفكير نتيجة للتغير فى الحاجات هو دقة الفرد فى إدراك العائق الحقيقى فى سبيل تحقيقه لهدفه . فإذا فشل أحد المرشحين فى الانتخابات فإنه قد يفشل فى تبين السبب الحقيقى لفشله وهو أنه لم يقنع الناخبين بآرائه ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين وبالتالى فإن أفكاره عن الآخرين تتغير ولكن أفكاره عن نفســه تبقى على ما هى عليه .

الفرض الخامس :

« التغير فى المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية » .

إن التغير فى مدركات الفرد — الذى ينتج من التغيرات فى حاجاته وفى المعلومات التى يحصل عليها — يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التى كونها الفرد قبل ذلك . إن أى فرد له نظام فكرى وعقلى معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد simple, undefferentiated إلى النظم الفكرية أو العقلية المركبة Complex and differentiated . مثال التنظيم الفكرى البسيط نجده فى الفرد الذى يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة مثلا حيث يدرك تلك النظم المختلفة على أنها متشابهة وكلها تسعى إلى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب وبالتالى فإن نظرة هذا الفرد إلى رجال الأعمال لا تميز بينهم بل كلهم سواء. على العكس من هذا النظام الفكرى Cognitive system البسيط الواضح، نجد فرداً آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها إلى مجموعات حسب أفضليتها فيضع النظام الرأسمالى فى جانب ، بينما يربط بين النظم الاشتراكية والشيوعية فى ناحية أخرى . وعلى ضوء هذا النظام الفكرى فإن الفرد يميز فى إدراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم أو انتمائهم إلى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية .

من ناحية أخرى فإن التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من حيث درجة التوافق بين المدركات التى يتضمنها هذا النظام ويشير التوافق بين المدركات Consonance إلى مدى التناسق بينها فقد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالى فهو يقبل الأسس الاشتراكية جميعاً فى جميع مظاهر السلوك وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق . من

ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد بأن الاشتراكية هي سبيل تنظيم الاقتصاد القومي ولكنه فى ذات الوقت يؤمن بأنه لاداعى لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية وبالتالى فإن درجه التوافق بين المدركات فى هذه الحالة تكون أقل . وبصفة عامة فإن التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجــة من التوافق الفكرى أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة .

والصفة الثالثة التى تميز التنظيمات الفكرية هى درجة الترابط interconectedness بينها فى الفرد الواحد . فقد نجد أن هناك درجــة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه فى كل تلك المجالات . مثال ذلك الفرد المتدين الذى ينأى عن الغش فى التجارة أو الكذب فى المعاملات . من ناحية أخرى قد نجد نوع من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة مثال ذلك الشخص المتدين الذى يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة ولكنه مع ذلك لا يرى غضاضة فى الحصول على ربح غير عادى باستغلال حاجة الناس إلى سلعة معينة يحتكرها .

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية ــ البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد ــ تحدد إلى درجة كبيرة ما إذا كانت المعلومات الجديدة التى يحصل عليها الفرد سوف تؤدى إلى تغيير فى الأفكار والمدركات Cognitive Change إن الفرد يميل عادة إلى مقاومة أى تغير فى أفكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التى يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن balance . مثال ذلك الفرد العادى فى مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية هى دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى إلى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فإذا فرض أن قرأ هذا العربى العادى

مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فهل يصدق العربى تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة ؟ أغلب الظن أنه سيصف هـذا الكاتب بأنه مأجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية . أى أن الفرد يميل إلى رفض المعلومات التى لا تتفق مع نظامه الفكرى وأنواع المدركات السابقة . بنفس المنطق فالشاب الاشتراكى المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة فى القطاع العام والاسراف وانخفاض الانتاجية فى تلك المشروعات المؤممة ، فإنه لا يميل إلى تغيير أفكاره ومعتقداته عن الاشتراكية، بل نجده يلقى باللوم على سوء التطبيق الاشتراكى وعلى انحراف بعض المسئولين . وقد يقاوم الفرد تغيير أفكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الافكار ففى حالة الشاب الاشتراكى فإنه قد يسلم بعدم صلاحية التأميم مثلا فى قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكى فى الصناعات الأساسية. أى أن الشخص يحاول إعادة تنظيم مدركاته ونظامه الفكرى على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية .

الفرض السادس :

« يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية » .

إن عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكرى الذى كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضاً ببعض الصفات الشخصية التى تميز الفرد Personality Factors .

مثال تلك الصفات الشخصية القدرات العقلية للفرد . فالأفراد يختلفون فى

قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور . وقد اتضح أن الأفراد ذوى القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أى معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق . في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون إجراء عمليات إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم .

كذلك فان الأفراد يختلفون فى قدرتهم على تحمل الغموض والإبهام فى المعلومات . فالأفراد الذين لا يتحملون الغموض نجدهم يميلون إلى تقسيم الأمور إلى نوعين أساسيين لا ثالث لهما — أبيض وأسود ، موجب أو سالب وبالتالى فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم .

وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Closed—mindedness ومن صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة . هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكرى Gognitive restructuring .

وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوى العقول المتفتحة Open-mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعدادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة .

إدراك الأشخاص :

إن إدراك الأشخاص لا يختلف عن إدراك الفرد للأشياء والأفكار فهى عملية اختيارية أى يتم تنظيمها على أساس اختيارى selective . عند رؤية

شخص لأول مرة ، يميل الفرد إلى تكوين انطباع عام عن هذا الشخص يحدد نوع العلاقة التي تنمو بينهما . فقد يكون هذا الانطباع الأول موجباً أو سالبا . ويتم تكوين هذا الإنطباع الأول First impréssion من خلال ملاحظة تصرفات الشخص ، طريقة حديثة وحركاته وإيماءاته . ومن خلال هذه الملاحظة يستنتج الفرد معلومات أساسية عن صفات هذا الشخص الجديد ، عن أفكاره وميوله ، عن معتقداته وأهدافه وهكذا . وعلى ضوء هذا الإستنتاج والتحليل يتوقف قبول الفرد لهذا الشخص الجديد أو رفضه له .

ويتأثر الفرد في عملية تكوين الإنطباعات هذه بعدة عوامل أساسية منها الميل إلى المبالغة Halo Efféct بمعنى إذا كان الفرد يعتقد أن رئيسه في العمل إنسان كريم ومخلص فإنه نتيجة لهذا الاعتقاد يميل إلى المبالغة في إضفاء الصفات الجيدة على هذا الرئيس ويقلل من صفاته السيئة إلى أبعد الحدود . وبالعكس فإن الفرد قد يحكم على شخص آخر بأنه سيء عموماً نظراً لاعتقاده بأنه سيء في ناحيـــة معينة . أي يميل الفرد إلى الحكم على الآخرين إعتماداً على صفة واحدة فقط من صفاتهم .

كذلك فإن تكوين الانطباعات يتأثر بفكرة الفرد عن النمـــوذج العام لمجموعة من الناس stéréotypê ويميل إلى الحكم على أي شخص ينتمي إلى تلك الفئة بنفس الحكم . كالمدير الذي يعتقد أن العامل النقابي مشاغب ومخرب فيميل إلى وصف أي إنسان بأنه مشاغب ومخرب إذا عرف أنه عضو نقابة .

لقد أوضحنا كيف أن السلوك الإنساني يتحدد جزئيا بالطريقة التي يدرك بها الفرد العالم المحيط به . كيف يدرك الفرد الأشياء والأشخاص . إن عملية الإدراك هذه إحدى العمليات الفكرية الأساسية وواحدة من العوامل السيكولوجية الأولى

فى تحديد وتوجيه السلوك . بل يميل بعض علماء النفس إلى اعتبار الإدراك السبب الوحيد للسلوك . ونحن لا نميل إلى هـذا الإعتقاد حيث أن هناك عوامل أخرى بجانب الإدراك تؤثر على السلوك الإنسانى ، ولكننا نؤكد الأهمية النسبية التى يحتلها النشاط الإدراكى للفرد فى تكوين أفكاره ومعتقداته وتصوره للأمور والأشخاص وبالتالى فى تحديد أنماط السلوك التى ينتهجها فى المواقف المختلفة التى يتعرض لهـا فى حياته .

ومن العوامل الأساسية التى تحكم عملية الإدراك (خاصة إدراك الأشخاص) وتحدد الطريقة التى يتصور بها الفرد ما يحيط به من أمور الآتى :

١ — طبيعة الموقف الإنسانى نفسه والدور الذى يحتله الفرد فى هذا الموقف . (فالشخص قد يؤيد قرار معين اتخذته الحكومة إذا كان عضوا فى أحد أجهزتها الرئيسية بينما قد يميل إلى معارضة نفس القرار إذا أقصى عن منصبه) .

٢ — قدرة الشخص على التدبر والحكم الموضوعى على الأمور .

٣ — صفات الشخص أو الشيء موضع الإدراك .

٤ — كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد حين محاولة الحكم على شيء معين . إذا كلما زادت المعلومات كلما كان الشخص أقدر على الحكم السليم على الأمور .

والإدراك أمر شخصى إلى أبعد الحدود ولا يخضع للمقاييس الموضوعية ، فالموقف الواحد أو حتى الشخص الواحد قد يتضح لأحد الأفراد بصورة تناقض تماماً مايتضح لفرد آخر .

وتلعب العواطف ، وعوامل التعلم ، خصائص الشخصية والاتجاهات دوراً

أساسياً فى تحديد ما يدركه الفرد . أى أن نظرة الفرد للعالم المحيط حوله إنمـــا تتـكون وتتشـكل طبقـاً لتلك العواطف والاتجاهات الفردية . ودراسة الإدراك والعوامل التى تؤثر فيه أمر ضرورى لفهم السلوك وتفسيره والتنبؤ به والأمثلة على أثر الإدراك على السلوك كثيرة ومتعددة فى مجالات إدارة الأعمال . فالمدير يرى العامل على أنه كسول بطبعه ويتفادى المسئولية ، بينما يرى العامل المدير على أنه مستبد واستغلالى . من ناحية أخرى فالمدير يرى رئيس نقابة العمال على أنه مثير للشغب والفوضى ، فى حين يراه العمال على أنه بطل ومناضل . كذلك يعتقد بعض الأفراد أن ماركة معينة هى الأفضل من حيث قدرتها على إشباع حاجات معينة ، فى ذات الوقت الذى يرفض بعض الأشخاص شراء ذات الماركة لأنها رديئة ولا تصلح للاستعمال . وبنفس المنطق نجد الأفراد يختلفون فى الطريقة التى يروا بها مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . أى أن تلك الظواهر المختلفة لا تعنى نفس الشىء بالنسبة لـكل الناس فى كل وقت ومكان . بل يختلف الأفراد فى تصورهم أو إدراكهم للأمور . وهذا الاختلاف فى الإدراك يحمل فى طياته عوامل الاختلاف فى أنماط السلوك والتصرف . لذلك نجد الأفراد يسلكون بطرق مختلفة استجابة لذات الموقف أو المؤثر ، كما قـــد يسلكون نفس المسلك استجابة لمواقف مختلفة ومتباينة .

وقد استمر علماء النفس لفـــترة طويلة فى اتجاه التفرقة بين عملية الإدراك Perception وبين عملية الشعور Sensation أوالإحساس ، وهما العمليتين اللتين يتم خلالها ربط الفرد بالبيئة المحيطة به . فقد كان علماء النفس يفرقون بين هاتين العمليتين على أنهما منفصلتين تماماً . ولـكن مظاهر هذا الانفصال أصبحت الآن

أقل وضوحاً وأصبح من الصعب التفرقة بينهما . ولذلك نستطيع أن نعرف الإدراك بأنه الملاحظة من خلال الحواس والشكل التالى يصور تلك الحقيقة .

الفرد يدرك = أنه (يرى / يسمع / يلمس / يتذوق / يشم / يشعر داخلياً) بعض (الأشياء ، الحوادث أو العلاقات)

أى أن عملية الإدراك هى أن الفرد يلاحظ شيئاً ، حادثة ، أو علاقة معينة من خلال حواسه المختلفة . فقائد السيارة حين يقول « أنى أرى النور الأحمر » فإن ذلك يعنى أنه أدرك أو لاحظ وجود النور الأحمر .

وفى كل حالة من حالات الإدراك هناك عدد من الجوانب الأساسية :

١ - هناك الفرد نفسه الذى يلاحظ أو يدرك .

٢ — هناك الشىء الذى يتم إدراكه — والشىء قد يكون جماداً ، إنساناً ، أو حادثة ، أو علاقة معينة حين يدرك الفرد أن شيئاً أثقل من الآخر ، أو أن شيئاً يقع على شمال شىء آخر .

٣ — أن الإدراك عملية مستمرة ومتراكمة .

إن كل حالة من حالات الإدراك تخفى وراءها تاريخ الشخص المدرك وحياته

السابقة . إن هذا التاريخ السابق قد كون للفرد « تنظيم فكرى » معين يعمل على تحديد معنى ما يتم إدراكه . مثال ذلك فى حالة سائق السيارة الذى سبق أن صدم طفلا يعبر الطريق ، فإنه حين يرى بعد ذلك كلباً يعبر الطريق أمامه سيقوم التنظيم الفكرى لهذا الشخص بتفسير هذا الإدراك على أنه حادثة اصطدام جديدة وبالتالى نرى السائق يوقف سيارته فجأة ويفزع رغم أن موضع الإدراك ليس طفلا واحتمال وقوع حادثة بعيد تماماً .

وأهمية الإدراك يمكن أن تتضح إذا علمنا أنه يرتبط بكل جوانب النشاط الفكرى للفرد . من ناحية أخرى فإن الإدراك يرتبط بالسلوك ارتباطاً مباشراً . كذلك فالإدراك مرتبط بالذاكرة والعواطف والتفكير . والإدراك يرتبط أيضاً بالدوافع حيث يميل الفرد إلى إدراك الأشياء والأمور التى يحتاجها أو يفضلها . فالشخص الجائع يرى الطعام فى كل شىء يراه ، ويميل إلى تفسير ما يسمع على أساس أنه متعلق بالأكل ، كما أنه يميل إلى استخدام أسماء الطعام فى وصف ما يريد فيقول إن تلك الفتاة لذيذة وما إلى ذلك .

إن الإدراك ينبغى أن يفسر على ضوء باقى الجوانب الفكرية فى حياة الإنسان ولكن اهتمامنا حالياً يتركز على الإدراك كمحدد للسلوك .

حين يعرض للفرد مواقف أو فرص جديدة ، فإن قبولها أو رفضها لا يعتمد فقط على مدى النضج الثقافى للفرد ، أو علاقاته الاجتماعية أو امكانياته الاقتصادية ، بل يتوقف أيضاً على بعض العوامل النفسية المتعلقة بكيفية إدراكه لتلك المواقف والفرص الجديدة . هل يرى الفرد تلك الأشياء الجديدة بنفس الصورة التى يقدمها له شخص آخر ؟ هل تعنى نفس الشىء بالنسبة له ؟

والإدراك إلى جانب كونه يختلف باختلاف التكوين النفسي للفرد ، إلا أنه يختلف أيضاً بحسب الثقافات والحضارات التى يتمتع بها شعب من الشعوب . فى بعض قرى المكسيك يرفض الهنود استدعاء القسيس ليصلى لشخص مريض ، لأنهم لاحظوا فى حالات كثيرة أن المريض يتوفى بعد قليل من زيارة القس له . أى أنهـم يدركون زيارة القس على أنها علامة أو نذير الوفاة رغم أنهم متدينون . بنفس المنطق فإن كثير من الأفراد فى البلدان الشرقية لا يدركون عامل الوقت على أنه مهم ، لذلك فالمدعو إلى اجتماع أو حفل إذا حضر فى موعد متأخر اعتبر ذلك علامة على الأهمية وخطورة المركز الاجتماعى ، فى حين أن التأخر عن الموعد المحدد يدركه الرجل الغربى على أنه اهمال أو استهتار .

والفرد يتحكم فى إدراك ما يريد . بمعنى أنه يقرر لنفسة ما يتم إدراكه . إن الفرد حين يمسك بصحيفة ليقرأها يقرر لنفسه ما هى الأشياء الهامة التى يريد رؤيتها ويتعامى عن باقى الموضوعات . أى أن الفرد يدرك ما يريد هو إدراكه . لذلك فإن كثيرا من المجهودات التى يبذلها رجال الإعلان والدعاية والعلاقات العلامة فى المشروعات الاقتصادية لا تنتج آثارها المرغوبة حيث يعرض الناس عن إدراكها . إن الفرد إذا لم يكن متفقا فى الرأى مع كاتب معين ، فإنه حين يقرأ له يميل إلى تفسير ما يقرأ بطريقة تتفق مع وجهة نظره هو بغض النظر عما إذا كانت تلك هى وجهة نظر الكاتب أم لا .

ويرتبط بالادراك إذن ما يطلق عليه علماء النفس ظاهرة « الإدراك المسبق » أى أن الفرد يميل إلى إدراك ما يتوقع أن يدركه « بمعنى أن الفرد حين يتعرض لموقف معين فإنه يتوقع حدوث شىء معين ، أو رؤية شخص بالذات لذلك فإن أى شىء يحدث أو أى شخص يمر بجانبه سيتصوره الفرد على أنه ذلك الشىء أو

الشخص الذى كان يتوقع رؤيته . حين يذهب الفرد إلى حفل عام مثلا ويتوقع رؤية إحدى الشخصيات الكبيرة ، فإنه يميل إلى تصور كل شخص يقبل عليه على أنه تلك الشخصية المنتظرة .

من ناحية أخرى فإن الفرد حين يدرك شيئا أو شخصا بطريقة معينة ، فإنه يعمد إلى تعميم هذا الإدراك على جميع الأشياء أو الأشخاص المماثلة . إذا اشترى شخص ثلاجة كهربائية مثلا وثبت أنها غير صالحة للاستعمال ، فإنه يعمد إلى تصور أن كل الثلاجات من تلك الماركة هى أيضاً غير صالحة للعمل . أو حين يرى رجل الأعمال أن عضو النقابة هو شخص مشاغب ومثير للمتاعب ، لذلك نراه يعمد إلى إلصاق هذا الوصف بأى عضو نقابة . وقد يحدث أن يتقدم إلى رجل الأعمال هذا شخصا لا يعرفه فيقبل على الحديث معه وقد يعجب به ويصفه بأنه ممتاز وجدير بالصداقة ، ولكن إذا قيل له هذا الشخص عضو نقابة عمالية ، فإنه سرعان ما يغير رأيه ويرى فيه صورة المشاغب ومثير المتاعب .

ومن وجهة نظر إدارة الأعمال ، فإن أهمية الإدراك واضحة تماما . فإذا كان اهتمام المدير أو المشرف فى عمل معين هو محاولة تغيير سلوك الأفراد الذين يعمل معهم ، وإذا كان هذا السلوك بدوره يعتمد على إدراكهم للعالم المحيط بهم ، إذن فإن فهم هذا الإدراك يصبح أمراً حيويا وهاما لإحداث هذا التغيير فى السلوك . مثال ذلك أن المديرين عادة يفترضون أن العاملين يريدون الحصول على ترقيات ، وعلى هذا الأساس فى كثير من الأحيان تصدر قرارات بترقية أفراد إلى مناصب أعلى وهم لا يريدونها وقد تسبب لهم تلك الترقيات متاعب ومشاكل لم يكونوا راغبين فيها ، ولكن تم هذا بسبب الطريقة التى يدرك بها المدير مرؤوسيه .

لقد تحدثنا حتى الآن عن كيفية إدراك الفرد للأشياء ، الأشخاص ،أو العلاقات المحيطة به . ومن ناحية أخرى فإن الفرد يدرك نفسه أيضا . والفرد حين يدرك نفسه إنما يراها بطريقتين :

١ — الصورة الأولى وهى صورته الحقيقية كما هو .

٢ — الصورة الأخرى وهى كما يحب أن يراه الناس .

وعلى هذا الأساس فإن إدراك الفرد لنفسه . قد يدفعه فى محاولة الدفاع عن نفسه ، أن يظهر بمظهر يختلف عن طبيعته ، وذلك لكى يقنع الناس بأن يروه فى الصورة التى يحب لهم أن يروه فيها .

والنقطة الأساسية هنا ، أننا لا نستطيع إنكار الفروق فى الإدراك حيث أن هذا الإنكار يؤدى إلى تجاهل واحد من أهم محددات السلوك الإنسانى .

ويرتبط بموضوع الإدراك والتصور موضوع آخر لايقل عنه أهمية هو التفكير.

إن عملية التفكير والتعقل هى التى تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية . إن الإنسان لديه القدرة على التفكير فى الحقائق المحيطه به ثم اتخاذ قرار بشأنها . ولكن هذا لا يعنى أن الأفراد يتخذون قراراتهم دائما على أسس موضوعية بناء على حقائق ثابته . فقد تبينا فى الأجزاء السابقة ، أن الإدراك يتلون بحاجات الفرد ورغباته ، وأن العواطف تلعب دورا فى تغيير الحقائق وتزيفها . كذلك فإن عدم الرغبة فى التفكير ، والتحيز فى اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى تكوين الفرد

النفسى كلها عوامل تؤثر على التفكير وبالتالى تحدد القرار الذى يتخذه ، بمعنى آخر فهى تؤثر على السلوك الإنسانى .

وعلى الرغم من أن التفكير الإنسانى ينعكس فى أغلب الأحيان فى شكل سلوك ظاهر وواضح ، إلا أن عملية التفكير ذاتها تحدث داخليا ولا يمكن ملاحظتها . وعملية التفكير يمكن تقسيمها إلى نوعين .

١ — التفكير الواقعى realistic

٢ — التفكير الخيالى Autistic

أولا — التفكير الواقعى

معظم الأفراد يميلون إلى تصور أنفسهم كمفكرين واقعيون . والتفكير الواقعى هو ذلك النوع الرشيد من التفكير الذى يقوم على أساس من المنطق والتحليل السليم . والتفكير الواقعى يفترض عمليات منتظمة من التروى والتدبر على عكس الحكم السريع المنطلق القائم على العاطفة . وبصفة عامة فإن التفكير الواقعى أو الرشيد يمكن دائما أن تتم مراجعته بمعرفة الآخرين .

ثانيا — التفكير الخيالى

ومن ناحية أخرى ، فالتفكير الخيالى هو التفكير الخرافى الذى يحاول إشباع الأمانى والأحلام . أى أن التفكير الخيالى لا منطق له ولا أساس وهو يتم فى الوهم بعيدا عن الواقع . وبرغم تلك الصفات جميعا ، فإن جانباً كبيرا من التفكير الذى يقوم به الأفراد الأصحاء نفسيا هو من ذلك النوع الخيالى . ولعلنا ندرك الدور الذى تلعبه أحلام اليقظة بالنسبة لكثير من الناس ، كذلك الأحلام أثناء النوم ، فرض

الشعر وتخيل أشياء غريبة ، المزاح والفكاهة ، كلها ألوان من التفكير الخيالى . لذلك فإن جوانب كثيرة ومتعددة من السلوك الإنسانى تتأثر بتلك الأفكار وأنماط التفكير الخيالية ، فى حين تتأثر بعض جوانب السلوك الأخرى بنمط التفكير الرشيد الواقعى . وينبغى أن نشير هنا إلى أن تعبير التفكير غير الرشيد لا يعنى أنه تفكير غير معتاد يعنى أن صاحبه يعانى من مرض عقلى ، كل الفارق بين نوعى التفكير هو فى الأساس الذى يقوم عليه كليهما . فالتفكير الرشيد يقوم على أساس من المنطق والتحليل ، بينما النوع الثانى يعتمد على الخيال والأحلام .

المبحث الثانى ـــ التعلم والتذكر Learning and Remembering

إن أى نوع من أنواع السلوك الإنسانى يعتمد على عملية التعلم والتذكر . أن السلوك يعنى أن الفرد يتخذ قرارا بالتصرف فى اتجاه معين، وعملية اتخاذ القرارات هذه تعتمد أساسا على الإفادة من مواقف التعلم السابقة . حين تعرض مشكلة لأحد الأفراد ويجد نفسه فى موقف يتطلب إتخاذ قرار ، فإنه يعمد إلى محاولة تذكر المواقف المماثلة التى تعرض لها فى الماضى وماذا كان نوع التصرف الذى لجأ اليه وبناء على النتائج التى حققها هذا التصرف فإنه يقرر إتجاه سلوكه الجديد .

مثال ذلك أن الفرد حين تصادفه مشكلة شراء سلعة معينة ، فإنه عادة يحاول تذكر مواقف الشراء السابقة ونوع السلعة التى اشتراها قبل ذلك ويقرر لنفسه ما إذا كان سيشترى نفس الماركة مرة أخرى أم يجرب شراء ماركة أخرى بناء على مدى الإشباع الذى حققه له استعمال الماركة الأولى .

إن المشترى مثلا يعمد إلى تكرار شراء نفس الماركة مرات ومرات لأنه قد مر بعملية تعلم تمكنه من أن يقرر أن هذه الماركة تناسبه أكثر من غيرها . وقد

يغير الفرد رأيه ويقرر شراء ماركة جديدة بناء على عملية تعلم جديدة حين تتوافر لديه معلومات عن تلك الماركة الجديدة أو إذا حدث ما يدعو إلى تغيير الصورة التى كونها عن الماركة الأولى . وفى غالب الأحيان إذا استمرت فترة التعلم لمدة طويلة فإن الاستجابة للموقف المتكررة تصبح فى حكم العادة ويتم إتخاذ القرار تلقائيا .

وعملية التعلم عملية معقدة وتعتمد على عدد من العوامل وسنحاول هنا أن نستعرض تلك العوامل .

وفى البداية يحسن أن نحدد ماذا نعنيه بالتعلم — learning — إن التعلم يعنى « التغير الدائم نسبيا فى السلوك الذى يحدث نتيجة للمران والتجربة أو الخبرة »

وهذا التعريف يشير إلى أن المتغير التابع هنا هو التغير فى السلوك بينما المتغير المستقل هو المران أو الخبرة . أى أن تعرض الفرد لخبرات أو تجارب جديدة يؤدى إلى إحداث تغييرات فى سلوكه بناء على نتائج هذه الخبرة . وتلك التغييرات فى السلوك قد تكون إلى الأحسن أو الأسوأ . ويمكن النظر إلى التعلم باعتباره عاملا وسيطا يصل السلوك بالتجربة .

والأمثلة على أنواع التجارب أو الخبرات (العوامل المستقلة) التى يؤدى التعرض لها إلى حدوث التعلم ، كثيرة منها :

— تكرار أداء العمل

— النشاط والعمل ذاته

— السلوك السابق

— المران والممارسة

— التدريب

— الملاحظة

— الخبرة

بمعنى أن قيام الفرد بتكرار أداء نفس العمل ، أو قيامه بنشاط جديد ، أو ممارسة عملية معينة والتدريب عليها ، كل تلك الأنشطة تساعد على حدوث تغيير فى نمط السلوك الإنسانى أو تغيير اتجاه السلوك ذاته وتعديله . وهذا ما يعبر عنه بكلمة التعلم . وينبغى أن نؤكد هنا ما سبق أن ذكرناه من أن التعلم لا يشمل التغيير فى السلوك الذى يحدث نتيجة لنمو الإنسان ويصوره فى مراحل العمر المختلفة . أى أن مجرد التطور من طفل إلى عمر أكبر ليس فى حد ذاته تعلما ، بل التعلم يتم إذا صاحبت تلك الزيادة فى العمر اكتساب خبرات أو تجارب جديدة .

ولكن ما هى الأسباب التى تجعل التعلم ممكنا ؟ ما هى العمليات التى تتم فى نفس الفرد وتجعله قابلا للتعلم ؟ هناك أفكار متعددة فى هذا الصدد نستعرض فيما يلى بعضا منها :

١ — أن التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدث مع التكرار ، وسبب تلك التغييرات هو التغير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة .

٢ — يتم التعلم نتيجة الإدراك الفردى للعالم المحيط به بطريقة جديدة ، ويمثل التعلم عملية إعادة تنظيم المدركات أى إعادة تنظيم العالم الإدراكى والنفسى والسلوكى للفرد . مثال ذلك أن التعرض لمواقف جديدة مثل بداية العمل فى تنظيم جديد تختلف نظامه وطبيعة العاملين فيه عما سبق أن تعوده الفرد من قبل ، يجعل الفرد يمر بعملية

إعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهات نظره ومعتقداته ، الأمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته .

٣ — أن التعلم هو عملية أكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث التى تتم على فترات زمنية متقاربة . مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقا بطريقة معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل إلى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بإحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه .

٤ — وهناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن التعلم يحدث نتيجة للتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر law of Effect الذى قدمه العالم ثورنديك Thorndike . ومضمون هذا القانون أن الفرد حين يتعرض لأحد المواقف فإنه يتصرف بأساليب مختلفة ، وحين يتكرر حدوث نفس الموقف فإن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذى سبق ونتج عنه إشباع لحاجاته أو إرضاء للفرد ، بينما يميل إلى عدم تكرار السلوك الذى نتج عنه عدم إشباع أو استياء للفرد . بمعنى آخر فإن قانون الأثر يردد الفكرة التقليدية من أن الفرد يميل إلى تكرار أنواع السلوك التى تجلب المنفعة والسرور والسعادة ، بينما يحجم عن تكرار السلوك الذى ترتب عليه إضرار به أو جلب عليه المتاعب . والتطبيق العملى لهذا القانون أننا نرى مثلا فى إحدى الشركات أن الإدارة تطلب إلى العاملين أن يتقدموا بأرائهم ومقترحاتهم لتحسين العمل وزيادة الإنتاج . واستجابة لهذا النداء تقدم أحد العاملين بتقرير أوضح فيه العيوب والمآخذ الموجودة فى التنظيم واقترح إجراء تعديلات معنية ، مثل هذا السلوك من جانب الفرد (تقديم التقرير متضمنا المآخذ والانتقادات) قد يترتب عليه أحد أمور ثلاثة :

١ — أن تهتم الإدارة بما جاء به وتكافىء الموظف على إخلاصه وجهوده .

٢ — أن يثور غضب الرؤساء على ما به من حقائق مؤلمة ويعاقب الموظف على صراحته وجرأته بطريقة أو بأخرى .

٣ — أن تهمل الإدارة التقرير كليا ولا يترتب عليه أى إجراء .

فى هذا المثال لو حدث الاحتمال الأول فإن قانون الأثر يتنبأ بأنه لو تكرر طلب تقديم الرأى مرة أخرى فإن هذا العامل سيكون ميالا إلى تكرار السلوك الذى سلكه من قبل وهو تقديم التقرير وابداء رأيه بصراحه حيث ترتب على هذا السلوك من قبل نتيجة طيبة ومنفعة بالنسبة للفرد . أما إذا تصرفت الإدارة وفقا للاحتمال الثانى ، فإنه من المستبعد أن يقدم الفرد على مثل ذلك السلوك مرة أخرى أما إذا حدث الاحتمال الثالث فإن الموقف هنا سوف لا يحسم إذ أن العامل سيحاول أن يجد تبريرا لإهمال الإدارة لرأيه الأول وبناء عن هذا التبرير فإن سلوكه سوف يتحدد .

بصفة عامة . فإن قانون الأثر ينادى بأن الإنسان يسعى إلى اجتلاب السعادة والمنفعة وتجنب الألم والمتاعب . وعلى هـــذا فإن التعلم يتم من تبين نتائج السلوك السابق وما ترتب عليه من منفعة أو شقاء .

إن عملية التعلم تبدأ بالشعور بحاجة معينة الذى يخلق الرغبة فى السلوك بهدف إشباع تلك الحاجة . وعندما يصل الفرد إلى هدفه ويبدأ فى الإفادة من هذا الهدف كالمستهلك الذى يشعر بحاجة معينة فيشترى سلعة تشبع تلك الحاجة كالتدخين مثلا ، فإنه عندما يبدأ التدخين فعلا فإنه يبدأ فى إدراك مدى قدرة تلك الماركة على إشباع رغبته فى التدخين . هل تتفق تلك الماركة من حيث الجودة مثلا مع ما يصبو إليه من متعة ؟ فإذا حدث وأدى استهلاك تلك الماركة إلى إشباع الحاجة الأصلية ، فإن عملية التدعيم

تـكون قد تمت بحيث إذا تـكررت بعد ذلك ذات الرغبة فى التدخين ، فإن الفرد يميل إلى تـكرار شراء نفس المـاركة من السجاير التى أثبت استعمالهـا من قبل كفاءتها فى إشباع تلك الحاجة . وكلما تـكرر استعمال السلعة ذاتها واستمرت فى إنتاج ذات القدر من الإشباع ، كلما زادت عملية التدعيم بمعنى كلما زاد اقتناع الفرد بصلاحية تلك المـاركة فى اشباع حاجاته بحيث يتـكرر شرائهـا كلما نشأت الحاجة إلى التدخين .

نفس هذا المنطق ينطبق على أنواع السلوك الأخرى فى مظاهرها المختلفة أيا كان مجال السلوك سواء كان فى العمل ، الاستهلاك ، الراحة وطلب المتعة أو غيرها .

وهذا التغير فى السلوك المستمر والمتزايد هو ما نطلق عليه التعـــلم . وكذلك تتضح أهمية التدعيم لـكى يتم التعلم . وباستمرار وزيادة مستوى التدعيم يميل الفرد إلى تـكرار نفس السلوك كلما نشأت ذات الحاجة دون تفـكير أو تدبير وهـذا يطلق عليه تعبير « العادة » . وعلى هذا نستطيع تعريف « العادة » على أنها :

« العادة هى نمط سلوك يتـكرر مع حد أدنى من التفـكير » وعلى هـذا فإن العادة لا تنشىء السلوك ، بل هى نوع من أنواع السلوك يتـكرر نتيجة لقـــوة التدعيم السابقة .

وبناء على تلك الأفـكار والمبادىء عن عملية التعلم ، فقد أصبح فى الإمـكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد :

١ — أن الشخص الذى يتعلم لابد وأن يـكون له هدف أو أهداف محددة ، أى أن هناك أشياء يسعى إلى الحصول عليها .

٢ — أن الشخص حين يتعلم إنما يستجيب لمؤثر معين ، أى أنه يفعل شيئاً فى سبيل الحصول على ما يريد .

٣ — أن تلك الأفعال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحددها عدة عوامل منها :

(أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية .

(ب) تفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الهدف .

(ج) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى .

٤ — أن الشخص حين يحصل على هدفه ، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف . . . . وبذلك يكون قد تعلم .

بالإضافة إلى تلك المبادى العامة ، فإن هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد .

١ — رغبة الفرد فى التعلم والإفادة من خبراته وتجاربه .

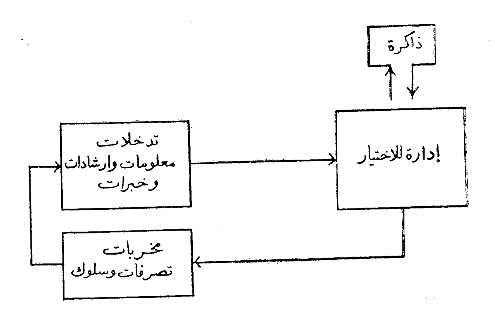
٢ — قدرة الفرد على التعلم وإمكانياته فى الإفادة مما يعرض له من مواقف وخبرات . وهذين الشرطين يختلفان من فرد لآخر لذا تتفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين .

٣ — معنوية الأشياء موضع التعلم . كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد ، كلما كانت عملية التعلم أسرع وأسهل — فالفرد يستطيع أن يتعلم الكلمات الآتية : رجل ، ولد ، كتاب . . . . أسرع وأسهل من الكلمات التالية — سملكو ، أعمقوال ، ....

٤ — من ناحية أخرى فإن سرعة التعلم وسهولته تتوقف جزئياً على درجة التشابه بين الأشياء موضع التعلم ، فالعامل الذى يتعرض لمواقف تدريبية متماثلة فى نوع نشاط واحد يكون أسرع فى التعلم مما لو تباينت الأشياء والموضوعات التى تعرض عليه .

أخذا فى الاعتبار تلك المبادىء عن التعلم ، فإننا نستطيع القول بأن درجة التذكر (أو النسيان) تتوقف على درجة وقوة التعلم . كلما كانت درجة التعلم أعلى ، كلما كان الفرد ميالا إلى تذكر تلك الخبرات واستيعابها بدرجة أكبر .

ويمكن أن نصور عملية التعلم فى الشكل الآتى :



أى أن الفرد يمكن النظر إليه على أنه يتكون من جزأين أساسيين :

(أ) ذاكرة تعكس نتائج الخبرة السابقة .

(ب) أداة للاختيار بين ما يتعرض له من خبرات .

ذلك الفرد يتعرض فى كل وقت لخبرات ، معلومات ، معارف ، تجارب جديدة ولكنه لا يتعلم (أىأن سلوكه لا يتغير) نتيجة لكل تلك الأشياء وإنما يتعلم جانباً منها فقط . ويتم اختيار ذلك الجانب بواسطة أثر الذاكرة فالأشياء التى أدى تعلمها فى الماضى إلى إشباع حاجات الفرد سوف يميل الفرد إلى تعلمها والاستزادة منها بينما ينفر من تلك الخبرات التى لم تحقق إشباعاً لرغباته فى الماضى . أى أن نفس المبدأ الذى يحكم عملية الإدراك هو ذاته الذى يحكم عملية التعلم .

الفرد يميل إلى تعلم الأشياء التى تساعده على إشباع . حاجاته . . . . ويميل إلى الإبتعاد عن الأشياء التى لا تحقق مثل ذلك الأشباع .

١ ـــ أداء الشيء أو العمل	ـــ تصرف
٢ ـــ تقييم ما حدث	ـــ إدراك
٣ ـــ اختزان التجربة والخبرة فى الذاكرة	ـــ تنظيم المدركات
٤ ـــ استعادة تلك الخبرات فى كل مرة نعيد الأداء	ـــ تصرف من جديد على أساس الخبرة السابقة

وإذا كنا قد عرفنا التعلم بأنه التغيير فى سلوك وتصرفات الأفراد نتيجة للخبرة ـــ فإن ذلك التغيير قد يكون للأحسن أو للأسوأ .

بعض مبـادئ التعـلم :

١ ـــ كلما ازدادت رغبة الفرد فى التعـلم (أى كلما كان الدافع إلى التعـليم منبثقاً من داخل الفرد) كلما كانت عملية التعلم أسرع وأجدى .

٢ ـــ إن الفرد لديه طاقة على التعلم ، فى النواحى الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم) أى أنه يستطيع إذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة . أما بالنسبة للنواحى العضلية أو البدنية فإن الطاقة على التعلم تصل إلى نقطة يصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل .

٣ ـــ إن قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلا .

٤ ـــ إن تحويل العلم من ناحية إلى أخرى يتوقف على مدى التوافق بين النواحى المختلفة بمعنى أن الشخص الذى درس السلوك الإنسانى فى المجتمعات الشرقية مثـــلا يستطيع أن يستفيد بعمله (أى ينقل خبرته أو عمله) حين يشرع فى دراسة السلوك الإنسانى فى دراسة السلوك فى مجتمعات أخرى . ولـكن على العـكس من ذلك فإن تلك الدراسة للسلوك الانسانى لن تفيده إذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا .

٥ ـــ التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولـكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى إليها الفرد . إن الجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم .

٦ ـــ إن معرفة الشخص بنتائج العمل هى حافز أساسى على سرعة التعلم .

يخضع السلوك الإنســـانى لتأثير مبادىء أساسية ثلاث هى السبب ، الدافع ، والهدف بمعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الإنسانى لا بد له من سبب يؤدى إلى إثارة السلوك وإنشائه أصلا . بالإضافة إلى ذلك فهناك دائماً دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه ، وأخيراً فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك أى النتيجة المرغوب الوصول إليها من وراء هذا السلوك .

والسبب Cause يمكن تحديده بأنه أى تغيير فى ظـــروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) أو التغيير فى الظروف المحيطة بالشخص أى فى البيئة أو الجو الاجتماعى الذى يعيش فيه . فالشعور بالجوع مصــدره أو سببه التقلصات التى تحدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للانسان . هذه التقلصات المعوية تمثل نوعاً من التغيير فى ظروف الشخص البيولوجية تؤدى إلى إثارة الرغبة فى البحث عن الطعام كوسيلة لإنهاء تلك الظروف الجديدة . أى أن سبب السلوك فى هذه الحالة هو تغيير داخلى فى الفرد . بنفس المنطق فإن السبب قد يأتى من تغيير فى ظروف البيئة المحيطة بالإنسان . فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى قد يكون سبب سلوكه هـــذا هو التغير المستمر فى التركيب الاجتماعى والوظيفى للعمل بحيث أصبح الوصول إلى المراكز القيادية فى تنظيمات العمل قاصراً على أصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ما كان سائداً فى الماضى . وبالتالى فإن هذا التغير فى الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة فى الالتحاق بالجامعة .

إذن يمكن أن نقول أن السلوك الإنسانى بصفة عامة هو نوع من التصرفات

الناشئة عن سبب معين . وهذا السبب يتخذ عادة شكل تغير فى ظروف الإنسان الشخصية وتركيبه الفسيولوجى أو السيكولوجى . كما قد ينشأ السلوك بسبب تحول أو تغير فى البيئة الاجتماعية للفرد . وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التى تحصر الأسباب المنشأة للسلوك فى حالات النقص البيولوجى والتوتر الذى يصيب الإنسان نتيجة لهذا النقص (مثال ذلك هل Hull ومدرســـة تخفيض الرغبة drive reduction) (١) .

إذن الأسباب المنشأة للســـلوك فى رأينا لا تقتصر على تلك التغيرات فى حالة الشخص البيولوجية . بل تمتد لتشمل أى تغير فى حالته السيكولوجية أو فى الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به .

ولـكن مجرد وجود سبب Cause للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك فى ناحية دون أخرى ، كما أنه لا يفسر ظاهرة الإصرار فى السلوك أو اليأس والتوقف عن السعى فى سبيل الحصول على الهدف . إن الشخص يدرك تغيراً معيناً فى ظروفه الشخصية أو فى تـكوين البيئة المحيطة به وهـــذا الإدراك كما قلنا هو سبب نشأة السلوك . ولـكن ما هى العوامل التى تحكم اتجاه السلوك direction ودرجة الإصرار فيه persistence . حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير فى ظروف المجتمع التى تجعل الالتحاق بالجامعة أمراً صعباً لا يناله إلا من يتفوق فى امتحان الثانوية العامة ، فإن أمامه اتجاهين للسلوك فى هذه الحالة إما الاجتهاد فى الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن فى هذا السبيل ، وإما اليأس والتراخى . فى هذه

---

(١) للتوسع فى هذا الموضوع راجع Goffer and Apply, Motivation, Theory and Research, N.Y. Wiley, 1964.

الحالة ما هى العوامل التى تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ وإذا فرض ووقع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد فى سبيل التفوق ، ما هى العوامل التى تحكم درجة مثابرته وإصراره على الاستمرار فى هذا الاتجاه ؟

إن مظاهر السلوك الإنسانى المختلفة لتواجهنا دائماً بهذين السؤالين : ما هى محددات اتجاه السلوك ؟ وما هى العوامل التى تحدد درجة الإصرار والمثابرة ؟

إن الإجابة على هذين السؤالين تكمن فى كلمة واحدة هى الدوافع . إن الدوافع — حاجات الفرد ورغباته — تمثل نوعاً من القوى الدافعة التى تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية ، كما أنها توجه السلوك الإنسانى فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الحاجات والرغبات .

والدوافع يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين — دوافع إيجابية Positive Motives وهى تدفع الفرد فى اتجاه أشياء معينة أو فى اتجاه أنماط سلوك محددة . والدوافع السلبية negative تجذب الفرد بعيداً عن بعض الأشياء والظروف . وبغض النظر عن طبيعة الدافع إيجابياً كان أم سلبياً . فنحن نستخدم كلمة دافع motive باعتبارها قوة تنبعث من داخل الفرد وتحرك السلوك فى اتجاه محدد a push from within . وعلى هذا الأساس فنحن لا نعتبر الدافع منشئ للسلوك . بل هو موجه له ومحدد لدرجة قوة أو شدة هذا السلوك .

إن القول مثلا بأن الشعور بالقلق والإحباط قد دفع شخصاً إلى العدوان ، أو أن شخصاً قد نسى لأنه لا يريد تذكر وقائع أليمة لا يريد تذكرها ، أو أن شخصاً ارتكب جريمة لأن أصدقائه زينوا له الفكرة ، كل تلك التعبيرات التى تصف أنماط من السلوك الإنسانى إنما هى ترديد لفكرة الدوافع .

والدوافع يعنى حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب . أى أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتدفعه إلى السلوك فى اتجاه معين . أن الدوافع عبارة عن عوامل تعتمل فى نفس الفـــرد وتوجهه للتصرف والسلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة .

وتتباين أنواع الدوافع التى تسيطر على الفرد وتدفعه إلى أنماط مختلفة من السلوك . مثال ذلك أن نوع السلوك الذى نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قـــد تختلف عن الدوافع التى تخلق فى الشخص الرغبة فى الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ما هى دوافع العمل مثلا ؟ ما هى الحاجات غير المشبعة التى يسعى الأفراد إلى إشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف عن المتع ويمضى جانباً كبيراً من وقته فى عمل شاق وممل يوم بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟

لا شك أننا لو توجهنا بهـذا السؤال إلى مجموعة مختلفة من الأفراد لحصلنا على إجابات متناقضة ومتباينة ، إلا أنها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها .

— فالأفراد قد يعملون من أجل الحصول على الأجر الذى يمكنهم من شراء المأكل والملبس والمسكن الملائم .

— قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق .

— قد يكون الهدف من العمل الانتماء إلى جماعة والشعور بكون الفرد عضو فى جماعة تحميه وتؤيده .

— هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فإنهم يعملون بدافع أساسى هو التقدم والترقى واحتلال مناصب أساسية وعالية .

— وقد يجيب فرد على السؤال « لماذا تعمل » بقوله أنه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل أى لمجرد الاستجابة إلى العرف والتقاليد .

— قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة .

— قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة .

— قد يعمل الفرد لكى يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف ونتائج كبيرة .

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع إذ مازال هناك العديد من تلك الدوافع التى يستطيع الأفراد الادلاء بها . وبعض تلك الدوافع يبدو واضحا وقاطعا ، والبعض الآخر يبدو غامضا ، كما قد يكون هناك تناقض بين تلك الدوافع ، أو قد تتدخل مع بعضها البعض . ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعه من تلك الدوافع . كما أنه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولاثابته بل هى فى حركه وتغير مستمرين كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف فى ذات المجتمع من فترة لأخرى .

وإذا نظرنا إلى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق فى كونها تعمل على إشباع نفس الحاجة .

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع إلى الفئات الآتية :

١ — دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للانسان

والحاجات الأساسية هى التى لاغنى للفرد عن إشباعها حتى يبقى على قيد الحياة . مثال ذلك الحاجة إلى الأكل والشرب ، واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التى ترتبط باحتياجات الإنسان الفسيولوجية . وتلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها . فهى حاجات عالمية بمعنى أنها لاتختلف باختلاف المجتمع . كما أن الأفراد جميعا يتساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهوايات .

وقد ارتبط مفهوم تلك الحاجات الأساسية بتعبير الغرائز التى وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة فى مكان ما من الكائن الحى . وقد اختلف العلماء فى تصنيف الغرائز ، بعضهم قسمها إلى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » . وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الإنسانى يتم بفعل قوة دافعة هى المحافظة على حياة الفرد ونوعه . من ناحية أخرى فإن «أدلر» يعتقد أن السلوك الإنسانى يمكن تفسيره من خلال السيطرة من أجل الحياة والبقاء . وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الإنسانى مثل غريزة الأكل . غريزة المنافسة ، غريزة المقاتلة وما إلى ذلك الأمر الذى يصل بقائمة الغرائز إلى ما يزيد عن مائة غريزة . ولسنا نريد الدخول هنا فى مناقشة انظريات الغرائز وماورد حولها من هجوم وانتقادات ، وإنما كل ما نسعى إليه هو بيان أن جانبا من السلوك الإنسانى يمكن تفسيره على أساس النظر إليه على أنه محاولة الفرد إشباع بعض الحاجات الأساسية التى يشعر بها والتى تحركه للسلوك فى اتجاه معين .

إن الانسان لايعيش لمجرد إشباع حاجاته البدنية الأساسية ولـكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى إلى إشباعها . تلك الحاجات الجديدة هي ما نطلق عليه «الحاجات النفسية » وهي تتعلق برغبة الفرد فى الانجاز وتحقيق النتائج ، الرغبة فى الحصول على مركز اجتماعى مرموق ، الحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرها . تلك الحاجات النفسية تميز الإنسان عن غيرة من الـكائنات وهى تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعا لظروف الحياة ومراحل تطوره . والحاجات النفسية تتصف بكونها شخصية إلى إلى حد بعيد بمعنى أنها قد توجد فى بعض الأفراد دون غيرهم .مثال ذلك أن فردا معينا قد يشعر بحاجة جارفه نحو الاندماج فى جماعات وتـكوين صداقات فى حين أن شخصا آخر قد يعزف تماما عن الالتقاء أو الاستجابة للاخرين .إننا نستطيع أن نصف شخصا بأنه طموح حيث أن سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه فى اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار ، فى حين أننا قد نصف شخصا آخر بأنه خامل حيث لايبدى فى سلوكه مايشير إلى أنه يشعر بحاجة إلى التقـدم أو تحسين مركزه .

ولاشك أن تقييم مدى توفر تلك الحاجات النفسية فى الأفراد يتخذ أساسا للحكم على شخصياتهم وبالتالى للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهن معينة .

٣ — دوافع تتعلق بحاجات الإنسان الاجتماعيه

إن الإنسان حيوان اجتماعى بطبعه . ولقد فطر الإنسان على الحياة فى جماعة ولا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الناس الآخرين . لذلك تنمو فى الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التى يسعى لإشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك . من أمثال تلك الحاجات الاجتماعية ، الحاجة إلى تـكوين الصداقات ، الرغبة فى مساعدة الآخرين ،

الرغبة فى الحصول على مساعدةالناس له ، الحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير ، الرغبة فى الظهور والتميز وما إلى ذلك كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق فى الفرد قوى دافعه تحركه للسلوك فى اتجاهات محددة . فلا شك أن الفرد الذى يسعى إلى إشباع رغبته فى الظهور بمظهر متميز سوف يسلك أنواعا من السلوك تختلف عن تلك التى يلجأ إليها شخص لايشعر بنفس الحاجة .

٤ — دوافع تتعلق بحاجة الإنسان إلى تأكيد الذات

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجة الإنسان إلىأن يحقق الصورة التىيتخيلها لنفسه . إن كل منا يكون لنفسه صورة معينة فى مخيلته ويسعى إن تحقيقها ، والقوى التى تخلقها تلك الحاجات يمكن أن تحرك السلوك الإنسانى فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التى يسلكها الفرد لإشباع حاجاته الأساسية مثلا .

تلك إذن هى مجموعة الحاجات التى يشعر بها الإنسان والتى تعتبر أساسا لنشأة الدوافع التى تحرك السلوك وتوجهه . إن مانريد التأكيد عليه هو أن هذه الحاجات ترتبط بعضها البعض فى تسلسل هرمى تقع فى قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية يتلوها الحاجات النفسية ثم الحاجات الاجتماعية وتأتى الحاجة إلى تأكيد الذات عندقمة الهرم . وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك فى تناسب عكسى مع درجة إشباعها. أى أن الحاجة غير المشبعة هى التى تحرك السلوك وتدفعه فإذا أشبعت تلك الحاجة إشباعايراه الفرد معقولا ، تقل اهميتها كمحرك للسلوك ودافع له .

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك الإنسانى يتطلب ضرورة الإحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الإنسانية . أى أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفى لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك . وإنما نحن نرى أن هناك أربعة

جوانب لمفهوم الحاجة ينبغى أن يحيط بها الباحث حتى يستطيع أن يصل إلى تفسير سليم للسلوك .

والجوانب الأربعة للحاجة الإنسانية هى:

١ — الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .

٢ — المستوى المطلوب للاشباع .

٣ — المستوى الفعلى للاشباع .

٤ — إدراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب للاشباع .

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التى يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيراً كافياً أو سليما للسلوك إلا إذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة .

فقد يشعر الفرد بحاجة إلى تحقيق مركز اجتماعى مرموق ، إلا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعاً حقيقياً للسلوك إلا إذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد ، وكان مستوى إشباع تلك الحاجة الفعلى أقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيراً إذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله إلى هذا المركز الاجتماعى المنشود احتمال كبير .

إذن لا يكفى أن نقول أن الحاجة غير المشبعة هى الدافع على السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الإشباع فيها إلى المستوى المطلوب فى ذات الوقت الذى يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .

وإلى جانب السبب الذى ينشىء السلوك الإنسانى أو يخلق الظروف الداعية إلى

السلوك ، والدافع الذى يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوته ، فإن للسلوك هدفاً هو الشىء الذى يسعى الإنسان للحصول عليه أو الذى يبغى الفرد تجنبه . فعندما يريد الفرد شيئاً معيناً ، فإنه إنما يبغى أن يفعل أمراً محدداً بهذا الشىء . فالفرد يسعى للطعام لكى يأكله ، وعندما يخشى الإنسان أمراً فإن هدفه هو البعد عن هذا الأمر.

والحاجات **wants** تتشابك وتتفاعل مع الأهداف **goals** فنى كثير من الأحيان تصعب التفرقة بين الحاجة أو الدافع وبين الهدف الذى يسعى إليه الفرد من وراء سلوك معين . ولكن التفرقة بين الحاجات والأهداف أمر مرغوب فيه علمياً حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه .

إذن نستطيع أن نحدد السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف . وبالتالى فإن تفسير السلوك والتنبؤ به يتطلب تحديد أسبابه والدوافع الموجهة له والأهداف التى يسعى الفرد إليها من وراء هذا السلوك .

نظريات الدوافع

إن المتتبع لموضوع الدوافع ونظرياتها سوف يكتشف مدى التضارب والتناقض بين المفكرين المختلفين فى هذا الموضوع إلى الحد الذى يصعب معه أن نجد نظرية واحدة تفسر موضوع الدوافع تفسيراً كاملا .

١ — ولعل جانباً من الصعوبة فى مجال نظريات الدوافع يرجع إلى غموض بعض المفاهيم المستخدمة مثل مفهوم حاجة « need » ومفهوم « الباعث **drive** » فالحاجات يفترض أنها تنشأ من الشعور بالنقص وعلى ذلك فان مفهوم « حاجة » يستخدم كتفسير لأمرين :

١ — إثارة السلوك أو التصرف — باعث على التصرف .

٢ — اتجاه السلوك — موجه للسلوك

من ناحية أخرى نجد بعض الكتاب يرجعون الغموض فى تعبير « حاجة » إلى انتشار استخدام مفهوم « الحاجة » لوصف بعض الدوافع التى لا تتصـــل بالناحية البيولوجية للانسان والتى لا تنبع من الشعور بالنقص أو العجز الداخلى . مثال ذلك الحاجة إلى القوة أو الحاجة إلى التقدم . ونتيجة لذلك التضارب نجد أن بعض الـكتاب مثل يونج Young يقول إن مفهوم الحاجة رغم أصالته فى نظريات الدوافع إلا أنه تعبير غامض ومثير للتناقض من ناحية أخرى نجد أن ماسلو Maslow يدافع عن مفهوم الحاجة ويؤكد أن دراسة الدوافع إنما تبدأ من دراسة وتفهم الحاجات الإنسانية بمعنى الأهداف الإنسانية الـكبرى .

٣ — مصدر آخر للصعوبة فى دراسة الدوافع أن نطاق مفهوم الدوافع غير محدد فنحن نجد أن هناك اتجاهين فى استخدام تعبير الدوافع :

١ ـ الاتجاه المحدود Narrow view

٢ ـ الاتجاه التوسعى Broad view

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب إليه ماير Maier من أن تعبير الدوافع يقتصر على السلوك الذى يرمى إلى تحقيق هدف Goal oriented behavior كذلك نجد أن براون وفاربر Brown and Farber يقصران وظيفة الدوافع على إثارة السلوك أو بعث السلوك بينما يتولى التعلم وظيفه توجيه وتنظيم السلوك .

وعلى العكس من ذلك نجـد أن بعض الـكتاب أمثال يونج Young يرى أن

تعبير الدوافع ينصرف على كافة أنواع السلوك وبينـدرا Bindra الذى يعتبر الدوافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك فى نفس الوقت .

وعلى الرغم من ذلك التناقض والتضارب ، فلا زلنا نستطيع أن نحـــدد بعض النظريات الأساسية فى مجال الدوافع نذكر منها على سبيل المثال .

١ ــ نظريات الدوافع المبنية على التعلم Learning theories of motivation

٢ ــ النظريات الوجدانية للدوافع Hedonic theories of motivation

٣ ــ نظريات الدوافع الاجتماعية Theories of social motivation

٤ ــ نظريات تأكيد الذات Self actualization theries

أولا ــ نظريات الدوافع المبنية على التعلم

أن نظريات الدوافع الناشئة من تطور نظرية التعلم تركز على بعض المفاهيم الأساسية وهى :

(ا) القوة الدافعة Drive

(ب) الحـــافز Incentive

(ج) التأكيد أو العزيز Reinforcement

والمثال على تلك النظريات هى نظرية تخفيض القوة الدافعة « التى روج لها الأستاذ « هل » Drive reduction theory —Hull وتقوم تلك النظرية وفى أساسها أفتراض أن الانسان يسعى إلى حماية بقاءه من الناحية البيلوجية Biological Survival

وتقوم النظرية على الأسس التالية :

١ — أن الحاجات البدنية (الحاجة إلى الأكل ، النوم ، الرحة . . .) هى المصدر الأساسى للدوافع .

٢ — أن شعور الإنسان بنقص معين فى النواحى البيولوجية يخلق لديه قوة دافعة تسعى إلى أشباع ذلك النقص .

٣ — أن القوة الدافعة drive تثير أو تبعث السلوك الذى يحقق الحاجة وحين يتم إشباع الحاجة تنخفض القوة الدافعة ويتوقف السلوك .

وعلى ذلك يقول « هل » أن القوة الدافعة الأولية عبارة عن مثيرات للسلوك يحقق تخفيضها إشباعاً معينا . وقد عدد « هل » بعض تلك القوى الدافعة الأولية التى تنبع من الشعور بالنقص البيولوجى والتى يرى أن وظيفتها الأساسية هى آثارة السلوك .

ويرى « هل » أن القوة الدافعة تهيء الفرد وتحفزه للعمل بصفة عامة ولكن الذى يوجه ذلك التصرف فى إتجاه محدد هو التعلم أو الخبرة السابقة .

بمعنى أن تخفيض القوة الدافعة (أى إشباع حاجة) نتيجة سلوك معين يعتبر خبرة أو تعلم يختزن فى ذاكرة الفرد حتى إذا ما نشأت تلك القوة الدافعة مرة أخرى وآثارت الفرد للتصرف فإن التعلم أو الخبرة السابقة هو الذى سيحدد اتجاه السلوك .

وعلى ذلك نجد أن أثر التعلم فى توجيه السلوك قد وضعه « هل » فى شكل قانون يماثل إلى حد كبير « قانون الأثر Low of Effect الذى وضعه ثورنديك

Thorndike والذى يقول أن التصرفات التى ينشأ عنها مباشرة تخفيض فى الحاجة (إشباع للحاجة) يتم تذكره واختزانه ويميل الفرد إلى تكراره كما شعر بنفس الحاجة ، بينما التصرفات التى لا تؤدى إلى مثل ذلك الإشباع يميل الفرد إلى تجاهلها وعدم تكرارها إذا نشأت نفس الحاجة مرة أخرى .

وإلى جانب تلك القوى الدافعة الأولية ، فإن نظرية « هل » تنطوى على بعض القوى الدافعة المكتسبة ومؤكداتها المكتسبة (بمعنى الناشئة من التعلم والعادات) وفى رأى « هل » إن السلوك هو نتيجة التفاعل بين تلك القوى الدافعة الأولية والمكتسبة .

السلوك « القوة الدافعة الأولية × القوة الدافعة المكتسبة » . تلك هى الأسس العامة لنظرية « تخفيض القوة الدافعة » وقد كانت تلك النظرية محل نقد وهجوم من مصادر مختلفة :

١ — يقول « هب » Hebb إن الدافع له شقان — إثارة السلوك وتوجيهه ومفهوم القوة الدافعة يفسر فقط الشق الأول من مفهوم الدافع (الإثارة) ولكنه لا يفسر الشق الثانى (التوجية) بينما يعتقد «هب» أن ذلك الشق الثانى هو الأساس فى مشكلة الدوافع .

٢ — أن مصدر القوة الدافعة فى نظرية التخفيض هو الشعور بالتوتر Tension نتيجة للألم والشعور بالنقص . ويعاب على ذلك أن الألم ليس المصدر الوحيد للدوافع ولذلك فإن نظرية الدوافع ينبغى أن تأخذ فى الاعتبار نواحى السرور والراحة فى حياة الإنسان والتى تشغل تصرفاته إلى جانب الألم والنقص .

٣ — القول بأن الإنسان يسعى فى تصرفاته إلى اجتناب الألم وجلب السرور

ليس دائما صحيحا حيث أن الإنسان فى بعض الأحيان يسعى وراء المتاعب والمصاعب (تسلق الجبال والمغامرات الشاقة)

٤ — أن قصر الدوافع على الحاجات البدنية البيولوجية يحد من مفهوم الدوافع إلى حد كبير .

تقييم نظرية تخفيض القوة الدافعة

من المسلم به أن فكرة تخفيض القوة الدافعة تنطوى تحت معظم نظريات ودراسات الدوافع فى الصناعة . ولكن مفهوم الحاجة لا يقتصر على الحاجات البيولوجية بل يمتد ليشمل الحاجات النفسية والاجتماعية .

ثانيا — النظريات الوجدانية للدوافع

تركز تلك النظريات على مفهوم الوجدان Affect على أنه المصدر الأساسى للدافع . وعلى ذلك نجد أن إحدى تلك النظريات (نظرية إثارة الوجدان Affecitve Arousal Model) تعرف الدافع على أنه . . .

ارتباط وجدانى قوى يتصف بخاصية مستقبلية ومبنى على ارتباط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم .

بمعنى أنه إذا أرتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما فإن تكرار هذا الحدث يوحى إلى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتالى يدفعه إلى السلوك فى اتجاه معين — (مثلا إذا ارتبط حصول الفرد على درجة علمية أعلى بحصوله على ترقية فى عمله ، فإن حصوله على ترقية جديدة يصبح دافعا له للعمل على الحصول على درجة علمية جديدة) .

وفى هذا الاتجاه لدراسة الدوافع ، فإن كل الدوافع تعتبر مكتسبة أو مصدرها التعلم ، وأن العواطف هى مصدر الدوافع — ويمكن تقسيم الدوافع إلى نوعين أساسيين ، دوافع إيجابية (تقدم نحو هدف) ودوافع سلبية (تجنب أشياء معينة) .

وبالنسبة للحاجات البيولوجية فإن تلك النظريات الوجدانية تعتبرها مجرد شرط من الشروط التى تحقق الارتباط الدوافعى فى الأشخاص ولكنها ليست الأساس الوحيد للدوافع كما كان « هل » يقول .

نظرية ڤروم Vroom's Model

مثل آخر على النظريات الوجدانية للدوافع هو نظرية فيكتور ڤروم والتى تقوم على فرض أساسى أن السلوك فى أى لحظة من اللحظات إنما هو ناتج من الحوادث التى تقع فى تلك اللحظة فقط (أى أن الخبرة السابقة ليس لها دخل فى السلوك الوقتى)

والمفاهيم الأساسية فى نظرية ڤروم هى الآتية :

١ — فى أى لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين النتائج المختلفة . والتفضيل يشير إلى العلاقة بين قوة رغبة الفرد أو شدة اتجاهه بين نتيجتين .

٢ — أى ناتج معين قد يكون مفضلا لدى الشخص ، غير مفضل ، أو أن الشخص يكون فى حالة حياد بالنسبة لهذا الناتج .

٣ — الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج .

٤ — مفهوم التوقع Expectancy يشير إلى فكرة الشخص عن مدى تحقيق

عمل أو تصرف معين للنتائج المفضلة (مثلا مدى تحقيق تحسين الاداء ورفع الكفاية الانتاجية للزيادة فى الأجور — هنا رفع الكفاية هو السلوك ، الزيادة فى الأجر هى الناتج المفضل) .

وتتم عملية الدوافع فى نظرية فروم على الشكل التالى : —

أن اختيار الفرد لنوع من التصرف دون الآخر (السلوك) يتوقف على التفاعل بين :

(ا) قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين .

(ب) درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدى إلى الناتج المفضل . والأمثلة على النظريات الوجدانية للدوافع فى دراسة دوافع العمل فى الصناعة تنعكس فى دراسات مكلالند وزملائه لدافع الانجاز Achievement ودراسة هرزبرج وزملائه

ثالثا — نظريات الدوافع الاجتماعية

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة فى موقف معين كمحددات أساسية للدوافع الإنسانية — أى أن مصدر الدوافع فى تلك النظريات ليست حاجات نابعة من داخل الفرد ولكنها عوامل موجودة فى البيئة التى يعيش أو يعمل فيها وخارجه عن ذات الشخص. ولذلك نجد أن تلك النظريات تركز على :

١ — الحوافز

٢ — معرفة نتائج العمل

٣ — مستوى التطلعات

٤ — المنافسة

رابعا — نظريات تأكيد الذات

الدافع الأساسى للسلوك الانسانى طبقاً لتلك النظريات هو رغبة الفرد فى تأكيد ذاته — بمعنى إستعمال قدراته ومهاراته إلى الحد الأقصى وتحقيق أمله فى نفسه أو الصورة التى يتخيلها عن نفسه .

نظرية مقترحة للدوافع

١ — كل فرد له حاجات أو أهداف يسعى إلى تحقيقها . وتلك الحاجات تشمل الحاجات النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحاجات البيولوجية .

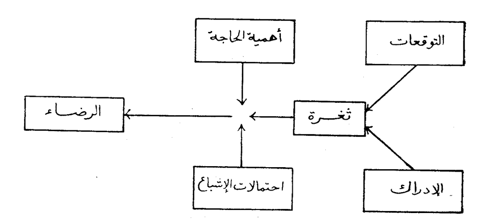
٢ — كل شخص يتوقع أن يحصل على مستوى إشباع معين لكل من تلك الحاجات والتوقع هو مستوى الأشباع المأمول فيه أو الذى يعتقد الفرد أنه يجب الحصول عليه .

٣ — من خلال تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة فإنه يدرك مستوى الإشباع الفعلى (إدراكه لما يحصل عليه فعلا) .

٤ — إذا كانت مستوى الإشباع المطلوب أعلى من مستوى الإشباع الفعلى (من وجهة نظر الفرد) كان هناك ثغرة — أى حاجة غير مشبعة أى . . . . دافع .

٥ — حجم تلك الثغرة بالاضافة إلى إدراك الشخص لأهمية الحاجة يحددان درجة رضاء الفرد عن ذلك الأشباع . كلما كبرت الثغرة وازدادت أهمية الحاجة كلما كان الرضاء أقل — أى عدم رضاء وبالعكس .

٦ — درجة رضاء الفرد تتفاعل مرة أخرى لتحدد التوقع أو المستوى المطلوب من الأشباع كذلك تحدد إدراك الفرد لاحتمالات الاشباع .



استعرضنا فى الصفحات السابقة بعض النظريات المتعلقة بالدوافع ونستطيع أن نخلص إلى حقيقة هامة هى أن الكتاب المختلفين لهم وجهات نظر مختلفة فى موضوع الدوافع ولكن بالرغم من ذلك الأختلاف فنحن نستطيع أن نضع تعريفا عاما للدافع بأنه ...

« عامل داخلى يوجه وينسق بين تصرفات الفرد وسلوكه » .

من ذلك التعريف يتضح أن الدوافع لا يمكن ملاحظتها مباشرة ولكن يمكن الاستدلال على وجودها بملاحظة السلوك الظاهر . ويجب أن نفرق بين الدوافع وبين بعض العوامل الأخرى التى تؤثر على السلوك الإنسانى مثل خبرة الشخص

المـــادية ، قدراته البدنية ، والموقف المعين الذى يعيش فيه الفرد — وهنا نشير إلى الصعوبة فى تلك التفرقة حيث أن تلك العوامل قد تؤثر على دوافع الشخص وبالتالى يختلط السبب والنتيجة فى أى موقف .

وهناك وسيلة لتحقيق تلك التفرقة بأن ننظر دائما إلى الدافع motive على أنه يتكون من جزأين .

الأول — عملية الإثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومما لا شك فيه بأن تلك الإثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة مثلا الرغبة فى الشرب تتأثر بالجو الخارجى (درجة الحرارة مثلا) .

الثانى — هدف معين goal يسعى الفرد إلى تحقيقه وينتهى الدافع بالحصول على ذلك الهدف . وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو إشباع الرغبة الداخلية . ويجب أن نشير إلى أن الهدف شىء خارجى يوجد فى البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجور مثلا .

والآن يهمنا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الحاجات (الدوافع) والأهداف فى توجيه السلوك الانسانى .

الفرض الأول

« إن أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه وأهدافه »

إن الدوافع والأهداف تتولى وظيفة خطيرة فى حيـــاة الإنسان هى توجيه أفكاره وسلوكه فى اتجاهات محددة. إن دوافع الإنسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى فى توجيه السلوك فى اتجاه معين والاحتفاظ به فى محاولة تحقيق هدف معين .

● إن إدراك الفرد ، تفكيره ، مشـاعره المختلفة ، وعاداته وأساليب سلوكه كلها

تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التى يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التى يسعى إليها . ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة الحاجات والأهداف على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التى قام بها إثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية(٣) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم (تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد فى اليوم خلال تلك الفترة بـ ١٥٠٠ سعر وهى أقل من الحد الأدنى اللازم وقدره ٢٥٠٠ سعر يوميا) . ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير فى الطعام هو شاغلهم الرئيسى وأصبحت أحلامهم تتركز فى الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعى انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم للطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات والأهداف تسيطر على التفكير والسلوك لا يعنى بأننا نستطيع تحديد العلاقة بين كل نوع من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد إذ أن تلك العلاقات غاية فى التشابك والتعقيد . ففى بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة ، كما قد يسلك الأفراد سبلا متباينة لإشباع ذات الحاجة أو للوصول إلى ذات الهدف . ولعل تفسير هذه الظاهرة هى أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات والأهداف ، ولكنه يتأثر بالعوامل

---

3) Guetzkow, H. S. and Bowman, P. H. Men and Hunger : a Psychological manual for relief workers. Elgin, Ill.: Brethren Press, 1946.

الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى العديد من العوامل الشخصية خلاف الدوافع مثل الإدراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية Personality traits لذلك فإن دراسة الدوافع والأهداف لا تقدم لنا إلا تفسيرا جزئيا للسلوك .

الفرض الثانى

« حاجات الفرد وأهدافه فى تغير وتطور مستمرين »

إن حاجات الفرد وأهدافه تتغير وتتطور ولاتبقى على حال من الجمود أو الثبات . ومرد التغير فى تلك الحاجات هو ما يعترى الإنسان ذاته من تغـير بيولوجى أو سيكولوجى ، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغير . وبالإضافة إلى التغيرات الفسيولوجية التى تحدث تغيرا فى حاجات الفرد ، فإن الخبرة والتعلم تؤدى إلى اكتساب الفرد لحاجات جديدة وإقلاعه عن حاجات سابقة .

والتعلم Learning مصدر أساسى من مصادر اكتساب الحاجات وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الإنسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم . وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه ، فإن حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة .

وفى كثير من الأحيان فإن عددا من حاجات الإنسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدة حاجات إنسانية . مثال ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر إليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الانتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق ، والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة .

ولا شك أن عملية التطور والتغير فى حاجات الإنسان تعكس نتائج تجاربه

وخبرته فى إشباع تلك الحاجات . فإذا كان الانسان يقابل دائما بصعاب فى إشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هـذا إلى نبذ تلك الحاجات والتحول إلى حاجات أخرى جديدة احتمال إشباعها أكبر .

وتلخيصا لمـــا سبق ذكره حتى الآن ، فقد اتضح لنـا أن تفـكير الانسان وسلوكه يعـكسان حاجاته وأهدافه . ولـكن العلاقة بين الحاجات والأهداف وبين التفـكير والسلوك صعبة وشائـكة . فقد يسلك الفرد مسالك مختلفة بفعل نفس الدافع ، أو قد تؤدى دوافع مختلفة إلى ذات السلوك .

والحاجات والأهداف تتغير وتتطور نتيجة للتغيرات فى حالة الفرد الفسيولوجية ، ونتيجة للتغير فى تجاربه وخبراته حيث يتفاعل مع الأشخاص الآخرين . وقد تتخذ الدوافع أشـكالا جديدة نتيجة لتداخل عدد من الحاجات القديمة وتشابـكها مع بعض. ومن العوامل الهامة فى تحديد اتجاهات التغير فى الحاجات والأهداف هومدى نجاح الفرد أو فشله فى إشباع حاجاته المختلفة . وبالنسبة لـكل حاجة قد يكون هناك عدة أهداف ترتبط بهـا . واختيار الفرد لهدف منهـا يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها :

١ — التقاليد والعادات الاجتماعية .

٢ — القدرات البدنية للفرد .

٣ — تجارب الإنسان وخبرته السابقة

٤ — إمكانية تحقق الهدف .

« تتركز الحاجات والأهداف حول ذات الشخص »

كل إنسان يتخيل لنفسه صورة معينة Self-concept يسعى إلى تحقيقها وبالتالى نجد أن حاجاته وأهدافه تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة أو تحقيقها أو مايطلق عليه « تحقيق الذات » Self-actualization إن الحاجات والأهداف الإنسانية تتركز إذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريدها لنفسه والدفاع عن الذات . ونشأة الذات ترجع إلى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم . فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئا ، ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى إدراك ذاته أى يدرك أن هناك كائنا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنات .

وعلى هذا الأساس فإن الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد . ونتيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات والأهداف التى يجب عليه تحقيقها حتى يؤكد ذاته .

بعض الحاجات الإنسانية الرئيسية

لقد انتهينا إلى أن الحاجات الانسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد فى تشكيله . كما أنها تؤثر فى تفكير الانسان وطرق إدراكه للأمور والأشخاص من حوله . والآن نستعرض بعضا من أهم تلك الحاجات الاجتماعية التى تشكل السلوك الاجتماعى للأفراد .

أولا ــ الحاجة إلى الانتماء Affiliation need

إن الإنسان حيوان اجتماعى بطبيعته يسعى إلى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانبا أساسيا من إشباع حاجاته من خلال اتصاله وارتباطه بالآخرين . والرغبة فى الانتماء هى حاجة إنسانية تجعل قيام المجتمع أمرا ممكنا . وينبغى أن نذكر القارىء بظاهرة تزواج وتفاعل الحاجات الإنسانية المختلفة . لذلك فإن رغبة الإنسان فى الالتقاء والإجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة إلى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوى على رغبة فى كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعى مهم .

وقد تباين علماء النفس فى تفسيراتهم لنشأة الحاجة إلى الانتماء . فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الإنسانية الأربعة الأصلية (المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس ، والانتماء) . وذهب بعض العلماء إلى أعتبار حاجة الفرد إلى الانتماء كنتيجة للحياة فى مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم فى كل مظاهر الحياة الاجتماعية قد تحولت من أعتبارها وسيلة لإشباع حاجات الفرد التى لا يستطيع إشباعها بمفردة ، إلى إتخاذها هدفا فى حد ذاته ، ونظرا لأهمية هذا المظهر الاجتماعى، ففى بعض الأحيان يمكن إتخاذ عدد الجماعات التى ينتمى أليها الفرد كمقياس لحاجته إلى الانتماء .

وفى دراسة قام بها شاكتر Schachter (١٩٥٩) [٤] أن الحاجة إلى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق أكثر من غيرهم . وبالتالى نجد الشخص القلق يسعى إلى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم فى مثل حالته .

---

(4) Schachter, S. The psychology of affilliation : experimental studies of the sources of gregariousness. Stanford, Calif, Stanford University Press, 1959.

ووجود الشخص القلق فى مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدى إلى تخفيف ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فإن وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه .

ثانياً — الحاجة إلى التملك The Aquisitive Want

إن الحاجة إلى التملك قديمة قدم الانسان نفسه . ولا شك أن هذه الحاجة تتطور بتطور المجتمع وزيادة تقدمه وتعقده. وتملك الأشياء المختلفة فى المجتمعات الحديثة إلى جانب أنه يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة ، إلا أنه يخدم غرضا آخر قد لا يقل أهمية وهو إضفاء مركز اجتماعى على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد . ولا شك أن حاجة التملك هذه تتضح أكثر ما يكون فى حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقال إلى مجتمعات أكثر أو تقدما إذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات فى دخولهم فى اقتناء العديد من الأشياء التى تساعد على إشباع تلك الحاجة الأصلية فى الانسان . من ناحية أخرى فنحن نرى ضعف حاجة التملك فى المجتمعات البدائية حيث تسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية فى الملكية الخاصة أو تكاد .

إن الحاجة إلى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى فى الفرد مثل الاطمئنان إلى المستقبل أو ضمان مستوى معيشى معين من خلال ثروة معينة يمتلكها الفرد إلا أن تلك الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعى حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على إقتناء أشياء غير نافعة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد إرضاء حب التملك والتميز على الآخرين .. مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة فى إقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

ثالثاً — الحاجة إلى القوة والنفوذ The Power Want

بعض الناس يحركهم شعور قوى وحاجة ملحة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم . إن الحاجة إلى القوة تتمثل فى الرغبة فى اكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم فى الاتجاه الذى يرضى شخص معين . ولا شك أن توفر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هى مصدر من مصادر القيادة الفعالة فى المجتمعات . وأى مجتمع بطبيعة الحال يحتاج إلى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها . ولكن قد تنحرف تلك القوة فى أيدى بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع إلى غاية فى ذاتها يسعى إليها الفرد لاشباع حاجته إلى التسلط . لذلك نجد كثيرا من نظم المجتمع وقوانينه تهدف إلى تنظيم حصول الأفراد على عوامل السيطرة على الآخرين ووضع ضمانات ضد إنحرافهم فى استخدام تلك السلطات .

وترتكز الحاجة إلى القوة فى بعض الأحيان على رغبة الفرد فى تدعيم ذاته والدفاع عنها حيال الآخرين . وقد أثبت بعض الدارسين أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو القوة والسيطرة .

بالإضافة إلى الحاجات الثلاث السابقة فقد اتضح أن هناك حاجات أخرى توجه سلوك الفرد فى بعض الأحيان كالحاجة إلى المركز الاجتماعى المرموق Prestige والحاجة إلى مساعدة الآخرين ومعاونتهم والحاجة إلى العلم والمعرفة . وكل تلك الحاجات تتفاعل معا لتوجية السلوك وتحديد مداه .

أساليب دراسة الدوافع

لقد تبينا أهمية الدور الذى تلعبه دوافع الانسان فى توجيه سلوكه وتحديد

مدى استمراره وصموده فى هـــذا السلوك . لذلك تصبح دراسة تلك الدوافع وتحديدها أمرا على جانب كبير من الأهمية كوسيلة لتفسير السلوك الإنسانى والتنبؤ به .

وفى ميادين الإدارة تتعدد المواقف التى تحتاج فيها إدارة المشروع إلى تبين أهداف ودوافع فئة من الناس لاتخاذ تلك المعلومات أساسا لرسم السياسات الكفيلة بتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد فى اتجاه يحقق أهداف المشروع .

ولعل أوضح الأمثلة على هذا الموقف ظاهرة السلوك الاستهلاكى ورغبة الادارة فى تفهم دوافع المشترين وأهدافهم كأساس لرسم سياسات البيع والتسويق التى تكفل اجتذاب المستهلكين وإقناعهم بالشراء . وقدأوضحنا فى فصل سابق فشل قوائم الدوافع التى حاول بعض الدارسين فى مجالات التسويق تقديمها كتفسير لسلوك المستهلكين .

لذا كانت الحاجة ماسة إلى ابتكار أسلوب جديد فى البحث يضمن الوصول إلى حقيقةدوافع المشترى.وكان هذا الأسلوب هو بحوث الدوافع Motivation Research التى نعرض الآن لمفهومها وأساليبها .

مفهوم بحوث الدوافع

إن الهدف الأساسى لبحوث الدوافع هو الإجابة على السـؤال . « لماذا ؟ » لماذا يسلك المستهلك بطريقة معينة فى السوق ؟ لماذا تأخذ الأنماط الاستهلاكية أشكالها الحالية ؟ وهكذا . وقد تعددت التعريفات التى تعطى لبحوث الدوافع فقد

شاع تعريفها بأنها « البحوث النفسية للمستهلك » ، كما أن البعض يطلق عليها اسم « بحوث المقابلات المتعمقة » وهى إحدى الوسائل المتبعة فى بحوث الدوافع . وهذه التعريفات المختلفة تتناول جوانب متعددة من بحوث الدوافع ولكنها تفشل فى إعطاء صورة متكاملة لطبيعة هذا الأسلوب الجديد فى البحث .

لذلك يعتقد البعض(٥) أن بحوث الدوافع لا يمكن تعريفها إلا من خلال الطرق التى تستخدمها . وعلى هذا يمكن استخدام التعريف التالى :

« بحوث الدوافع عبارة عن استخدام أساليب البحث المستقاة من علم النفس والمصممة للتعمق فى أغوار النفس البشرية للتعرف على دوافع السلوك »

وعلى الرغم من أن بحوث الدوافع تستفيد من خبرات وأساليب البحث المستمدة من علم النفس ، إلا أنها ليست فرعا من فروع علم النفس . من ناحية أخرى فإن بحوث الدوافع تتعمق فى نفسية المستهلك بالقدر الكافى للحصول على معلومات عن دوافع سلوكه الاستهلاكى أى لا تصل إلى الأعماق التى يحاول التحليل النفسى أو العلاج النفسى التوصل إليها .

بالاضافة إلى هذا ينبغى أن نؤكد حقيقة أساسية ، هى أن بحوث الدوافع تستخدم وسائل وأساليب علم النفس لخدمة الأهداف التسويقية للمشروع والأساليب الواردة يجب أن تتأقلم وتتكيف طبقاً لطبيعة العملية التسويقية وأهدافها . فليس الهدف مثلا علاج المستهلك ولا تحليله نفسياً . بل الهدف واضح ومحدد وهو معرفة الأسباب التى تحرك السلوك

---

(5) Harry Henry, Motivation Research, London: Crosby Lockwood and Son Ltd., 1958

وتحدد اتجاهاته . وعندما نحدد هدف بحوث الدوافع فى التعرف على دوافع السلوك الاستهلاكى ، يجب أن يكون واضحاً أن نوع الدوافع التى يسعى هذا الأسلوب فى البحث إلى التعرف عليها ليس تلك الدوافع أو القوى الأساسية التى تحرك السلوك الانسانى بصفة أساسية مثل دوافع الجنس ، القوة ، المركز الاجتماعى أو ما إلى ذلك وإنما تهدف بحوث الدوافع إلى اكتشاف الأسباب المباشرة للسلوك الاستهلاكى ، والتى يستطيع رجل التسويق أن يسيطر عليها أو يغيرها باستخدام أساليب التسويق الحديثة . معنى ذلك أنه لو استطاع الباحث الذى يستخدم أساليب بحوث الدوافع أن يرشد الادارة إلى أن المستهلك يفضل السلعة إذا كانت فى عبوة من لون معين عما إذا كانت من لون آخر ، فإن هذه المعلومات فى حد ذاتها كافية لارشاد الادارة فى اتخاذ قراراتها دون أن تحتاج إلى تعمق أكثر فى أسباب تفضيل المستهلك للون دون الآخر حيث تصبح تلك المعلومات فائضة ولا تؤدى إلى نفع مباشر واضح .

فرق آخر يميز بحوث الدوافع أنها لا تسعى إلى التعرف على دوافع السلوك لفرد معين بذاته ، وإنما تسعى إلى تجميع معلومات عن دوافع السلوك لمجموعات من الناس .

عند ما يتضح نتيجة لأحد بحوث الدوافع مثلا أن بعض ربات البيوت يخالجهن شعور بالذنب حين استعمال الأطعمة المحفوظة بدلا من طهى الطعام للأسرة وذلك بسبب ما تتصف به تلك الأطعمة من سهولة وسرعة فى الاعداد الأمر الذى يضفى على ربة البيت صفة الكسل أو التهاون فى الاهتمام بشئون الأسرة . مثل هذه النتيجة قد لا تكفى فى حد ذاتها لاتخاذ قرار التوسع فى إنتاج وتسويق بعض أنواع الأطعمة الجاهزة أم لا . بل يجب الحصول على معلومات أخرى كالآتى :

— عدد ربات البيوت اللائى يخالجهن هذا الشعور .

— مدى قوة هذا الشعور بالذنب .

— نسبة اللائى يضعف عندهن هذا الشعور بدرجة أنه لا يؤثر على قرارات الشراء .

— ما نوع السيدات اللائى يشعرن بهذا الشعور .

— ما علاقة هذا الشعور بنمط الاستهلاك الحالى ؟

إن الصفة الأساسية التى تميز الأطعمة الجاهزة هى سرعه وسهولة الإعداد ولذلك فإذا كانت نسبة كبيرة من المستهلكين يراودها هذا الشعور بالذنب إذن يصبح من غير المناسب تركيز صفة السرعة والسهوله فى الاعلانات مثلا أو التركيز على فوائد الطعام الجاهز وكيف أنه لا يقل فى قيمته الغذائية عن الطعام العادى . وعلى العكس من ذلك إن لم يكن هناك نسبة كبيرة من المستهلكين الذين يراودهم هذا الشعور ، فى مثل تلك الحالة يمكن استخدام دعوى السرعة والسهولة بلا تردد .

نستطيع الآن تلخيص بعض الصفات الأساسية لبحوث الدوافع :

١ — أن بحوث الدوافع وإن كانت تهتم أساساً بالتعرف على دوافع السلوك ، إلا أن الحقائق الخاصة بالموقف مثل كيفية الاستهلاك ، مكان الاستهلاك وعادات الاستهلاك لا زالت مهمة فى تفسير السلوك .

٢ — أن تعميم نتائج بحوث الدوافع على كل المستهلكين قد تسبب أضراراً وخيمة . بمعنى أن المستهلكين ينبغى أن يتم دراستهم وبحث دوافعهم على شكل مجموعات .

٣ — من النقطة السابقة يتضح أهمية الدقة فى اختيار المجموعات موضع البحث

بحيث تـكون ممثلة تمثيلا صحيحاً للمجتمع النهائى موضع الاهتمام . وهذا يعنى أن مشاكل العينات والأساليب الاحصائية لا زالت لها أهميتها فى بحوث الدوافع بنفس الدرجة التى تهم باحث التسويق التقليدى .

الأساليب الأساسية لبحوث الدوافع

إن بحوث الدوافع تهتم أساسا ، كما رأينا فى المبحث السابق ، بالتعرف على الأسباب التى تجعل الأنماط الاستهلاكية تتخذ شـكلا محددا . وقد بينا أن بحوث الدوافع تستخدم أساليب أكثر تعمقا وجدية من مجرد السؤال السطحى الذى يمـكن لباحث التسويق أن يتوجه به إلى المستهلك « لماذا تفعل هذا أو ذاك ؟ أو لماذا تشترى تلك الماركة ؟ . . . » إذ أن هذا الأسلوب السطحى ينتج عنه نتائج مضللة . لهذا السبب فإن بحوث الدوافع تعتمد أساسا على مجموعة من الأساليب غير المباشرة للتوصل إلى تلك المعلومات عن الدوافع . ويطلق على هذه الأساليب فى بعض الأحيان تعبير « الطرق الإسقاطية » Projective Techniques التى تقوم على أساس فـكرة رئيسية هى أن الأفراد حين يتصرفون يعـكسون جوانب مختلفة من شخصياتهم . إذا نظرت إلى رجل يسير فى الطريق ، أو أنظر إلى سائق سيارة ، استمع إلى سيدة تخاطب زوجها ، أو أفحص لوحات أحد الرسامين ، أو راقب أستاذا وهو يلقى محاضرة . فى كل هذه المظاهر من السلوك والتصرفات الانسانية فإن الأفراد يعـكسون (أو يعبرون عن) حاجاتهم ، رغباتهم . وطرق حياتهم ، لذلك فإذا أردنا دراسة شخص معين فالسبيل إلى ذلك هو ملاحظة الفرد فى تصرفاته وكيفية أدائه لمظاهر التصرف المختلفة .

وتعبير الإسقاط (أو الإنعـكاس) يعنى فى الأصل أن يعـكس الشخص

النواحى غير المرغوبة من شخصيته على غيره من الأشخاص والأشياء بطريقة لا شعورية ، فالشخص ذو النوايا العدوانية يميل إلى أن يرى الأشخاص الآخرين وكأن لديهم نوايا عدوانية . أى أن مشاعر الشخص ونواياه ، اتجاهاته ورغباته تنعكس بطريقة لا شعورية على إدراكه للآخرين .

فالشخص الذى يشعر بالجوع يميل إلى أن يصف أشياء مختلفة بصفات الطعام (فيقول صورة لذيذة مثلا) أو الشخص الذى يشعر بالغيرة يرى كل الرجال خطرا على الزوجات . والشخص ذو الاتجاهات الاجتماعية المحافظة قد يرى فى التقدم والتحرر الاجتماعى إنحلالا خلقيا .

أى أن كل شخص يرى العالم المحيط به من خلال وجهة نظره هو المتأثرة برغباته وأهوائه . فإذا كانت تلك الأفكار صحيحة ، إذن يستطيع الباحث أن يتعرف على دوافع الفرد ، عواطفه ، القيم التى يتمسك بها ، اتجاهاته ورغباته الأساسية بأن يجعل الفرد يعكس تلك الجوانب الدفينة من نفسه على أشياء خارجيه (أو يسقط تلك الجوانب خارج نفسه) . تلك هى الفكرة الأساسية التى يقوم عليها استخدام الطرق الإنعكاسية أو الإسقاطية . وقد كانت بداية استخدام تلك الطرق فى علم النفس فى محاولة دراسة الشخصية ، ثم امتد استخدامها فى النواحى التسويقية ببداية بحوث الدوافع التى تهدف أساسا إلى التوصل إلى دوافع المستهلك ورغباته وبحوث الدوافع تصل إلى تلك الغاية بإتاحتها الفرصة للمستهلك أن يعبر عن نفسه ويعكس شخصيته على أشياء خارجية . وهناك بعض المبادىء الأساسية التى يجب مراعاتها عند استخدام الطرق الإنعكاسية .

١ — كلما كانت الفرصة المتاحة للشخص للتعبير عن نفسه حرة غير مقيدة ، كلما كانت احتمالات الإسقاط أكبر . ونعنى بذلك ترك حرية اختيار وسيلة التعبير

الشخص موضع الاختبار وعدم تقييده ببدائل معينة يختار من بينها مثال ذلك أن نعطى للفرد صورة تمثل منظرا معينا ونطلب إليه كتابة قصة تدور حول هذا المنظر دون تقييده بأى شروط .

٢ — أن الطرق الاسقاطية تنقصها الموضوعية . حيث يوجد مجال كبير للخلاف بين الأشخاص المختلفين فى تفسير نتائجها . لذلك يلزم الحرص الشديد حين تفسير النتائج التى يحصل عليها الباحث .

٣ — أن أى مؤثر يمكن استخدامه كوسيلة لجعل الفرد يسقط نفسه . فالاسقاط يمكن أن يتم من خلال رسم الصور ، التلوين ، كتابة الموضوعات ، ترتيب الأشياء ، تمثيل الأدوار ، خط اليد ، تأليف القصص بعد مشاهدة مناظر معينة ، إعطاء وصف لبقع الحبر وما إلى ذلك .

أنواع الطرق الإسقاطية Projective Techniques

هناك اتجاهات مختلفة بين الكتاب فى موضوع الطرق الاسقاطية من حيث تقسيمها إلى أنواع وفئات مختلفة . وقد استقر الرأى منذ عهد ليس بالبعيد على استخدام التبويب الذى اقترحه ليندزى Lindzey حيث قسمها إلى :

١ — الطرق الارتباطية

٢ — الطرق الإنشائية

٣ — الطرق التعبيرية .

٤ — طرق إكمال الجمل .

وأهمية هذا التصنيف للطرق الاسقاطية ، أنه يركز الاهتمام على الشخص موضع الاختبار . وسوف نستعرض فيما يلى تلك الفئات :

١ — الطرق الإرتباطيه :

تتطلب تلك الطرق من الفرد موضع الاختبار أن يستجيب بمجرد إثارته بذكر أول شيء يرد على ذهنه . والاثارة تعنى هنا توجيه سؤال للفرد ، أو ذكر كلمة معينة أمامه ، أو إطلاعه على بعض الصور أو المناظر . من تلك الطرق الطريقة المعروفة باسم « بقع الحبر » Rorchach حيث يعرض الباحث على المستقصى منه مجموعة من بقع الحبر ذات أشكال وألوان مختلفة ويطلب إليه أن يصف ماذا تمثل تلك البقع فى نظره .

ومن خلال الأوصاف التى يذكرها المستقصى منه يستطيع الباحث المدرب تدريبا طويلا فى علم النفس أن يتوصل إلى حقائق شخصية الفرد .

من الطرق الأخرى فى هذه الفئة ، طريقة « ارتباط أو تداعى الكلمات » فى هذه الحالة يقوم الباحث بذكر بعض الكلمات ذات المعنى المرتبط بطبيعة الموضوع محل البحث ، بالاضافة إلى بعض الكلمات المحايدة ، ويطلب إلى المستقصى منه أن يذكر أول كلمة ترد على ذهنه عند سماعه كل من تلك الكلمات . أى أن الباحث يذكر كلمة معينة ويطلب إلى الفرد أن يرد فوراً بذكر الكلمة الأولى التى ترد على ذهنه ، فى تلك الحالة فإن الفرد يصبح تحت نوع من الضغط الأمر

الذى لا يتيح له فرصة للتفكير ومن هنـــا يصبح العقل الباطن هو المسيطر .
وتختلف طريقة تطبيق هذا الاختبار ، حيث يطلب فى بعض الأحيان أن يذكر الفرد أول كلمة تخطر على ذهنه عند سماعه الكلمة التى يقولها الباحث ، أو قد يطلب إليه ذكر كلمة من نفس المعنى أو كلمة عكسية للكلمة التى سمعها . من ناحية أخرى قد يطلب إلى الفرد اختيار كلمة من ضمن عدة كلمات عند سماعه لكلمة معينة . مثال ذلك :

إذا ذكر الباحث كلمة		اختار واحدة من الكلمات الآتية
صابون	—	غسيل ، الجمال ، رغوة ، حمام .
الطهى	—	الشهية ، الفرن ، العمل .
دار المعارف	—	كتب ، جامعة ، ثقافة ، قراءة .
تليفزيون	—	سهرة الليلة ، فيلم ، سخيف ، ممل .

وكما أوضحنا سابقا فإن الاختيار غير المقيد أكثر فائدة حيث أنه يعطى للفرد فرصة أوسع للتعبير عن نفسه وبالتالى يمكن الباحث من الخوض فى نفسية الفرد واستجلاء حقيقة اتجاهاته.وكلما زادت سرعة الالقاء وأخذ ردود المشتركين كلما قلت الفرصةأمام الأفراد لمحاولة التفكيرأو اختيار كلمات خلاف التى ترد على أذهانهم فعلا

ويستطيع الباحث التعرف على دوافع الفرد واتجاهاته وحدود شخصيته من ثلاثة أمور :

١ — تحليل الكلمات التى تعثر الفرد فى الرد بسرعة عند سماعها أى تلك الكلمات التى يأخذ وقتا أطول للرد عليها ، أو يحاول التهرب من الرد عليها مثلا .

٢ — تحليل السكلمات التى يذكرها الفرد فعلا بعد تردد أو بعد محاولة التهرب ، وتبين العلاقة بين تلك السكلمات والسكلمات التى ذكرها الباحث .

٣ — تحليل درجة اتفاق السكلمات التى يرد بها الفرد (أو عدم اتفاقها) مع طبيعة الحضارة والثقافة العامة التى يعيش فيها المجتمع .

وهناك العديد من قوائم السكلمات التى تستخدم طبقا للهدف من البحث وتصبح مهمة الباحث اختيار السكلمات واختيار الطريقة التى يجب على الفرد أن يلتزم بها فى الاجابة . ويلاحظ أن هذا الاختبار يجب أن يتم على أساس فردى وذلك لامكان قياس الوقت الذى يستغرقه الفرد فى الاجابة بدقة .

٢ — الطرق الإنشائية :

هذه الطرق تركز على ما يستطيع الفرد إنتاجه عند الاستجابة لمؤثر خارجى ، إذ يطلب إلى الفرد عمل شىء معين ، كأنه يكتب قصة أو يرسم صورة مثلا والمؤثر قد يكون مجرد سؤال الفرد أن يكتب قصة عما حدث له بالأمس مثلا أو قد يأخذ شكلا أصعب كما هو الحال فى اختبار تفهم الموضوع[٧] TAT والذى يتكون من مجموعة من الصور الغامضة والتى تحرك فى الفرد مجموعة كبيرة من المشاعر والرغبات . وتقوم الطريقة على أساس عرض الصور على الفرد ويطلب إليه كتابة قصة يدور معناها حول كل صورة من الصور . ويتم تسجيل تلك القصص ثم يقوم باحثون متخصصون بقراءتها وتحليلها واستخراج العوامل النفسية التى تتضمنها والتى تكشف عن اتجاهات الفرد وميوله .

---

(7) TAT Thematic Apperception Test.

٣ — الطرق التعبيرية :

والطرق التعبيرية مثالها مثل الطرق الانشائية حيث تهتم بما ينتجه الفرد استجابة للمؤثر الخارجى ، ولكنها تركز على الكيفية التى يعبر بها الشخص عن نفسه. ومن أهم تلك الطرق التعبيرية طريقة تمثيل الأدوار وتقوم على أساس أن يمثل الفرد موقفا معينا يتم وصفة له .

٤ — طريقة إكمال الجمل :

فى هذه الطريقة يعطى المستقصى منه الجزء الأول من بعض العبارات ويطلب إليه إكمالها كالمثال التالى :

إنى أشعر بالخجل وعدم الراحة حين . . . . . .

فى بعض الأحيان . . . .

إذا تصرف الناس معى بوقاحة . . . .

والدى وأنا . . . .

تستطيع أن تثق فى الناس الذين . . . .

يمكن أن يكون العالم أحسن مما هو هو عليه إذا . . . .

والميزة التى تتصف بها اختبارات إكمال الجمل أن الشخص حين يتعرض لهذا الاختبار يجد نفسه مضطرا للحصول على تكملة ما للجملة (وقد لا يكون فى ذهنه أى شىء) وهنا يلعب العقل الباطن دوره فى إعطاء الشخص التكملة المطلوبة التى

تعكس تلك الناحية فى شخصيته أو اتجاهاته التى يرغبها الباحث . وعند تحليل تلك الاجابات يمكن تقسيمها إلى :

أ — اتجاهات ناحية منتج أوفكرة .

ب — شخصية المستقصى منه .

ج — مضمون الاجابة .

مثلا بالنسبة لعبارة « القهوة التى يتم إعدادها بسرعة » قد نحصل على الاجابات التالية :

موافقة عامة	ميزة عظيمة تحتفظ بطعمها أحسن مساعدة لربة البيت المشغولة
موافقة عامة	فى بعض الأحيان ضرورية جيدة فى حالة الزوار غير المتوقعين سهلة فى حفلة صغيرة
على الحياد	تقلل الوقت يجب شربها فى الحال قهوة فورية

عدم موافقة	لا يمكن أن تكون جيدة غالباً غير قوية بالقدر الكافى يجب إعدادها ببطء
عدم موافقة	لا يمكن شربها لا يمكن تقديمها للضيوف لا تستحق مشقة إعدادها .

عند استخدام اختبارات إكمال الجمل ينبغى أن نذكر اعتبارين :

١ — إنها يجب أن تعطى فى مجموعات فى ذات الوقت .

٢ — الإجابات ينبغى أن تدرس وتحلل على ضوء كافة المعلومات الموجودة فى الاستقصاء .

والعيب الأساسى لاختبارات إكمال الجمل هو أنها لا تستطيع فى جميع الأحيان أن تصل إلى نتيجة حاسمة حين يعمد الشخص إلى أسلوب تبرير سلوكه أو ترشيده . أما مزاياها الأساسية فهى :

١ — يمكن إعطاء الاختبار لأعداد كبيرة من الأفراد الأمر الذى يمكن من عملية وضع الإجابات فى شكل كمى وتحليلها إحصائياً .

٢ — الموضوعية فى تحليل الإجابات .

المقابلات المتعمقة Depth Interview

يرتبط مفهوم بحوث الدوافع فى أذهان الكثيرون بفكرة المقابلات المتعمقة

وهى ذلك النوع من المقابلات التى يسمح فيها المستقصى منه ليعبرعن نفسه أويتحدث بدخيلة نفسه فى موضوع معين وذلك دون التقيد بحدود صحيفة استقصاء وبالحدالأدنى من تدخل القائم بالمقابلة وتكون مسئولية القائم على إدارة المقابلة هى التأكد من أن بعض نقط البحث الأساسية قد غطيت فى المقابلة مهما تفرعت سبل الحديث ولذلك فإن « القابل » يزود ليس بصحيفة استقصاء ولكن ب « مرشد المقابلة » وهى عبارة عن قائمة بالنقط التى يجب تغطيتها فى الحديث .

ومثال ذلك الآتى :

فى مقابلة للتعرف على وجهة نظر ربات البيوت حول استخدام بعض موادالتنظيف فى الأغراض المتعددة :

١ — ما هى المنتجات المستعملة حالياً ولأى غرض ؟ هل تستعمل دائماً أم فى مناسبات ؟

٢ — ما مدى التغيير من منتج إلى الآخر وإلى أى مدى يتوفر نوع من الثبات فى استخدام ماركة معينة دون الأخرى ؟

٣ — إذا كان المنظف يستخدم فى أغراض متعددة فهل تشتريه ربة البيت لسبب معين بالذات ؟ ما هو هذا الغرض وكيف تشعر به ربة البيت إزاء استخدامه فى أغراض أخرى ؟

٤ — ما هى الكميات المشتراه على وجــه التقريب من كل مجموعة من المنتجات ؟

٥ — ما رأى ربة البيت فى استخدام منتجات متعددة لأغراض متعددة ؟ ما هى تلك المنتجات وما هى الأغراض التى تخدمها .

٦ ــ ما هو تفضيل ربة البيت لكل ماركة من الماركات المختلفة ؟
٧ ــ ما هى العوامل التى تحدد شرائها لنوع دون الآخر ؟
٨ ــ هل هناك بعض الماركات التى لاتعجب بها ربة البيت لأسباب واضحة. ماهى تلك الأسباب ؟

ولابد لنا من التأكد بأن القائمة السابقة ليست استقصاء برغم وضع البيانات فى صورة أسئلة إلا أنها نادراً ما توجه إلى المستقصى منه فى هذا الشكل فالهدف الأساسى من المقابلة هو جعل ربة البيت تتحدث بأقل تدخل من المقابل .

ولا شك أن إدارة ذلك النوع من المقابلات يتطلب خبرة ومران ومهارة عالية من جانب المقابل ويجب التأكد من أن آراء وملاحظات المستقصى منه يتم تسجيلها بكل أمانة وبدون تحريف بقدر الإمكان .

وقد استدعى ذلك الجانب بعض الباحثون إلى تسجيل المقابلات ولكن فى غالب الأمر لم يكن هذا يروق لمستقصى منه إذ يعطيه شعوراً بعدم قدرة الباحث على تدوين ملاحظات.

وتستغرق المقابلة المتعمقة ما بين ١٥ دقيقة وساعتين إلى ثلاث ساعات ويتوقف طول المقابلة على عدة عوامل منها :ــ

أ ــ درجة تعاون المستقصى منه .

ب ــ درجة فهم المستقصى منه لموضوع الحديث واهتمامه به .

جـ ــ طبيعة الهدف من المقابلة.

وفى بعض الأحيان يبدأ الباحث بمناقشة عامة للمشكلة على مستوى مرتفع من العمومية ثم يبدأ تدريجياً فى تضييق نطاق المناقشة وتوجيهها ناحية الموضوع المحدد الذى يرمى إليه. مثلا حديث عن استخدام ربات البيوت للأغذية شبه المطهية قد يبدأ بحديث عام عن الواجبات المنزلية ثم ينحصر الحديث فى عمليات الطهى ثم يستمر هذا التدرج إلى أن تنتهى المناقشة بالتركيز على نوع الطعام المعد المرغوب الاستقصاء عنه .

وينبغى الاشارة إلى أنه ليس هناك نمط موحد لاعداد مرشد المقابلة إذ أن ذلك يتوقف على كل حالة على حدة .

ويحصل القابل من تلك المقابلات على ثروة من المعلومات أو المؤشرات عن دوافع الشراء لدى المستقصى منهم وعادات الشراء. ويجب التأكيد على أن المعلومات التى تحصل عليها من المقابلات ما هى إلا مؤشرات تحتاج إلى دراسة أوسع وأشمل نظراً لصغر حجم العينة التى تتم مقابلتها وبالتالى صعوبة تعميم تلك الآراء التى يبدو أنها ممثلة للمجتمع كله ممن هذا نخرج نتيجة هامة هى : ـ

إن نتائج المقابلات المتعمقة رغم أهميتها ونفعها إلا أنه فى غالب الأمر لا نستطيع استخدامها كما هى بل ينبغى أن تخضع لمزيد من التحليل والدراسة . فلا بد لشخص متمرن فى علم النفس وعلم الاجتماع من أن يعيد النظر فى تلك النتائج محاولا أن يستخلص منها النقط الهامة ومقدار الأهمية النسبية لكل منها ومحاولا أيضاً أن يستخرج اتجاهات التفكير المتماثلة .

وبهذا يمكن اعتبار المقابلة المتعمقة كنقطة بداية فى البحث ولكنها لا يمكن (رغم أهميتها) أن تزيد عن كونها نقطة بداية للأسباب الآتية :

١ ـــ صغر حجم العينة التى تم مقابلتها فى أى حالة وصـــعوبة إضافة البيانات المتحصلة من عينات مختلفة مع صعوبة مقابلة أعداد كبـيرة إلا إذا زادت النفقات والجهد .

إن مشـكلة العينات مشـكلة أساسيـــة هنا إذ لا يكفى أن تعرف أن بعض المستهلـكين يشترون السلعة(ا) أو بعضهم يشترون السلعة(ب) ولـكن الأهم أن نعرف عدد من يشترون(ا) وعدد من يشترون(ب) من هم وما هى خصائصهم وما هى أنماط سلوكهم الحالية والمستقبلة واحتمال تأثير تلك الأنماط السلوكية على المبيعات .

٢ ـــ العيب الثانى أن القابلات المتعمقة (برغم اسمها) لا يمكنها أن تتعمق كثيراً إذ لا يمكن تصور أن « المقابل » سوف يتمكن فى مدى ساعتين أو ثلاثة أن يصل إلى أغوار النفس البشرية ويستطلع العوامل الـكامنة فى نفس المستقصى منه خاصـة إذا كان المستقصى منه نفسه لا يعلم تلك الخبايا عن نفسه ولا شك أن الأمر يتطلب سلسلة من المقابلات المتعمقة حتى يحصل الباحث على معلومات كافيـة لتـكوين بعض الفروض القابلة للاختبار .

طريقة المقابلات الجماعية

فى هذه الطريقة يجتمع عدد من المستقصى منهم فى مكان واحد ـــ عادة يتراوح العدد بين ٤ر٨ أشخاص ـــ ويبدأون الحديث فى موضوع محـدود كما هو الحال فى المقابلة المتعمقة . ويدير دفة الحديث الباحث المختص لـكى يضمن أن الحديث سوف يغطى النقاط الأساسية المطلوب تغطيتها طبقا لما هو محـدد فى مرشد المقابلة ولـكنه يترك الحرية لأطراف الحديث فى طرق نواحى أخرى . ويتم تسجيـــل المقابلة إما بطريقة الاختزال أو على شريط .

وفى واقع الأمر فتلك المقابلة يمكن اعتبارها مجموعة من المقابلات المتعمقة عقدت فى ذات الوقت ومزاتها الأساسية هى السرعة ، كما تفيـــد تلك المقابلات الجماعية كوسيلة لإعداد مرشد المقابلات لعدد من المقابلات المتعمقة الفردية من ناحية أخرى فإن المقابلات الجماعية تعانى من نفس العيوب التى تعانى منها المقابلة المتعمقة .

وبالإضافة إلى ذلك فإن هنـــاك احتمال أن يسيطر شخص أو أكثر على دفة الحديث فى المقابلة الجماعية الأمر الذى يجعل من الصعب التوصل إلى فهم لدوافع الأفراد قليلى الكلام .

إذن يمكن تلخيص الموقف بالنسبة للمقابلات المتعمقة أو الجماعية بأنها تعانى من عيبين أساسيين :

١ — لا يمكن استخدام أى من الطريقتين على عينات كبيرة، وعلى هذا الأساس لا يمكن وضع نتائجها فى شكل كمى .

٢ — لا يمكن الحصـــول على معلومات عن الدوافع التى لا يعرفها المستقصى عنه شخصياً أو التى لا يريد الإفصاح عنها .

الدوافع والروح المعنوية

يتردد تعبير الرضاء عن العمـــل « Job Satisfactiou والروح المعنوية » Morale ودوافع العمل Motives على ألسنة الكثيرين للتعبـير عن مشاعر الرضاء والسرور . إن تعبيرات مثل الروح المعنوية والرضاء تعنى أشياء مختلفـــة للأفراد المختلفين لذلك يجب أن نبـــذل محاولة لتحديد معان واضحة لتلك المفاهيم . مثلا يقودنا الاتجاه العـام للتفـكير إلى أنه فى مجتمع صناعى فإن الشخص العامل كلما زاد

رضائه عن عمله فإن المنطق يقول بأن إنتاجه سيكون أعلى وأكثر ولكن هل هذا التفكير أو التعليل سليم ؟

وأهمية الموضوع تنبع من كونه يتعلق بمشاعر الناس واتجاهاتهم حيال الأعمال التى يقومون بها والتى لا تقل أهمية عن الناحية المادية فى العمل (الأجر وخلافه) .

لقد كان الاتجاه السائد فى فترة من الوقت أن ظروف العمل المادية (الضوضاء ، الاضاءة ، الحرارة ، الامن وما إلى ذلك) هى المحدد الأساسى لمدى تقبل العامل لعمله وبالتالى لمستوى إنتاجيته . ولكن نتائج البحث والدراسة فى هذا الميدان أثبتت أن النواحى المختلفة لظروف العمل المادية لا تمثل أهمية كبيرة فى مدى تقبل العامل لعمله وإنتاجيته طالما أنها تبلغ مستوى معين . أى أن درجه الاضاءة مثلا ليست عاملا جوهريا فى رضاء العامل عن عمله وإنتاجيته طالما أنها قد بلغت مستوى معقول يسمح بالرؤية المريحة وهذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل المادية .

ثم اتجه تفسير الدارسون إلى اتجاه آخر يؤكد أهمية جماعات العمال والجو الاجتماعى وعلاقات العمل كأساس لتحديد مدى تقبل الأفراد لأعمالهم ولمستوى إنتاجيتهم بحيث أن العامل قد يكره جو العمل المادى ويشعر بعدم الرضا عنه ولكنه يحب عمله نظراً لعلاقات الصداقة التى تربطه بزملاء العمل .

من ناحية ثالثة فإن الأجر وملحقاته من مزايا اقتصادية يحصل عليها العامل لها تأثير على اتجاهه نحو عمله ورضاءه عنه .

من ذلك يتضح أن العوامل المؤثرة على معنوية الأفراد ورضائهم عن أعمالهم (وهى خطوة فى سبيل تفهم محددات إنتاجيتهم) كثيرة ومتعددة وتشمل :

١ — ظروف العمل المادية .

٢ — الجو الاجتماعى للعمل .

٣ — العوامل الاقتصادية .

ولكن يلاحظ أن الأسلوب الذى اتبعناه للآن هو أسلوب شخصى محض بمعنى أنه نتيجة تفكير شخصى من الخارج بعيد عن جو العمل لذلك فإن البديل هو الدخول فى تنظيمات العمل والحصول على المعلومات الحقيقية من خلال طرق البحث فى العلوم السلوكية بحيث نحصل على آراء واتجاهات العمال الحقيقين .

وتطبيقا لهذا الأسلوب نجد أن الدراسة التى قام بها «والكروجست»[٥] توضح أن مضمون العمل Job Content ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضا عن العمل ولكن هذا الشعور بالرضا إنما هو حصيلة تفاعل العوامل التالية :

١ — الناس الآخرين فى العمل

٢ — فرص التقدم

٣ — المركز الاجتماعى

٤ — الاجر

٥ — استقرار وضمان العمل

ويرى المؤلفان أن ظروف العمل المادية مثل ساعات العمل ، القرب من مكان العمل وامكانيات وتسهيلات العمل لها تأثير على الشعور بالرضاء ولكن ظروف العمل الجيدة لا تجعل العمل فى ذاته جيدا . وقد حدد العمال الذين تمت مقابلتهم فى تلك الدراسة أن العوامل التالية تؤثر على شعورهم بالرضاء عن العمل :

---

(5) Walker, c. and Guest, R. The Man on the Assembly Line. Cambridge Hurvard University Press, 1952.

١ — معدل سرعة العمل

٢ — نوع الاشراف والمشرفين

٣ — درجة الشعور بإنجاز المنتج النهائى

وحقيقة الأمر أن تلك الدراسة تشير إلى أن كل شىء تقريبا يتصل بالشعور بالرضاء ويؤثر عليه مثال ذلك :

١ — الاجر

٢ — الشعور بالضمان والأمن

٣ — مظهر العمل ومركزه الإجتماعى

٤ — ظروف العمل المادية

٥ — الأقدمية فى العمل

٦ — درجة قرب العامل من المنتج النهائى

٧ — الأصدقاء فى العمل

٨ — المشرفون

الرضاء عن العمل Job Satisfaction

من أهم الدراسات التى أجريت عن موضوع رضاء العاملين عن أعمالهم وعلاقة ذلك بالإنتاجية الدراسة التى أجريت فى سنة ١٩٥٠ بمعرفة ثلاثة من أساتذة جامعة متشيجان . وقد تمت الدراسة فى شركة برودنشيال للتأمين وعدد العاملين بها حوالى ١٠ آلاف شخص فى المركز الرئيسى للشركة وقد تم اختيار ٤١٩ شخصاً من العاملين من غير المشرفين و ٢٤ مشرفا لإجراء التجربة عليهم . وقد قسمت العينة إلى ١٢ قسما تتصف بالإنتاجية المرتفعة و ١٢ قسما

تتصف بانخفاض الإنتاجية . وتم تنظيم المجموعات فى ثنائيات كل منها تمثل قسما مرتفع الإنتاجية وآخر منخفض الانتاجية . وجميع تلك الثنائيات كانت تؤدى نفس العمل وأفرادها على نفس المستوى من القدرة ، نفس مستويات الأجور وتوزيع العمر والأقدمية وأفرادها يعيشون تقريبا على نفس البعد من مقر الشركة وعلى نفس الدرجة من الرضا عن مساكنهم والمجتمعات التى يعيشون فيها .

وقد تم عدد من المقابلات بين أفراد العينة والباحثين الهدف منها التعرف على اتجاهات الأفراد نحو :

ا — جماعات العمل

ب — العمل ذاته

ج — سياسات الشركة

د — مركز العمل والأجر

هـ — الاشراف

وقد وجهت نفس الأسئلة إلى الموظفين والمشرفين من أفراد العينة . وقد تم الحصول على مقاييس أربعة لما يسمى (الرضاء العام عن العمل) تلك المقاييس هى :

١ — الاعتزاز بجماعة العمل

٢ — الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد

٣ — درجة الاندماج فى الشركة والاعتزاز بها

٤ — الرضا عن الأجر الحالى والمتوقع ومركزه الحالى والمتوقع فى الشركة

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العامل الأول وهو الاعتزاز بجماعة العمل هو

الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة إحصائية ذات دلالة . فقد اظهرت الجماعات الأعلى فى كفايتها الانتاجية درجة أعلى من الاعتزاز بالجماعة عن الجماعات الأقل انتاجية . كذلك اتضح أن رؤساء الأقسام ذات الكفايه العالية لايتبعون أساليب الضغط فى الاشراف مثل رؤساء الأقسام منخفضة الانتاجية إلا أن الشكلة هنا هى فى تحديد علاقات السببية . هل الأفراد الأكثر كفاءة يحققون إنتاجية أعلى نظرا لكونهم شاعرين بالرضاء عن أعمالهم (الاعتزاز بالجماعة) أم هم راضون عن أعمالهم لكونهم أكثر إنتاجية . نفس الكلام بالنسبة للمشرفين هل هم يتبعون أساليب الاشراف المرنة نظرا لأن مرؤسيهم مرتفعى الكفاية أم أن ارتفاع الانتاجية سببة نوع الاشراف المتبع ؟

وفى دراسة أخرى قامت بها Morse اتضح أن جماعات العمال التى تبدى شعورا أكثر بالرضاء عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات إنتاجية . وفى تلك

الدراسة تقدم مورس نموذجا Model لمفهوم الرضاء عن العمل :

١ — الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر Tension تزداد بقوة الحاجات .

٢ — هناك أشياء مادية واجتماعية فى الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر .

٣ — كل شىء يتمكن من تخفيض التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضاء .

٤ — مستوى الرضاء الذى يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل :

ا — مدى إشباع حاجاته فى موقف معين

ب — مدى النقص فى إشباع حاجاته

أى أن شعور بالرضاء هو حصيلة التفاعل بين مايريده الفرد وبين مايحصل عليه فعلا فى موقف معين .

وعلى ذلك فإن العلاقة بين الإنتاجية والشعور بالرضاء تتوقف على كون الانتاجية سبيل الأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة . وعلى ذلك فإن أكثر العمال إنتاجية هم هؤلاء الذين يشعرون بأن الإنتاجية هى سبيلهم الوحيد لإشباع حاجات لها أهمية قصوى لديهم .

وهناك اتجاه اخر لتفسير الشعور بالرضاء بربطه بعامل التوقع ويمكن توضيح ذلك الاتجاه فى مجموعة الفروض التالية :

الفرض الأول : الشعور بعدم الرضاء :

إذا فشل الفرد فى تحقيق هدف كان يسعى إليه ، فإنه سيكون أكثر رضاءاً إذا كان قد قدر احتمالا ضئيلا للنجاح فى تحقيق الهدف عما إذا كان الاحتمال فى النجاح قد قدر على أنه كبير — بمعنى أن الفرد مثلا إذا كان يتوقع أن فرصته فى الحصول على ترقية هذا العام فرصة ضئيلة ولم يحصل على الترقية فعلا فإنه سيكون أكثر رضاءاً عما إذا كان قد توقع أن احتمال حصوله على الترقية كبيراً ثم لم يحصل عليها .

الفرض الثانى : الشعور بالرضاء :

إذا نجح الفرد فى تحقيق هدف كان يسعى إليه ، فإنه سيكون أكثر رضاء لو كان الاحتمال المقدر للنجاح قليلا عما لو كان الاحتمال المقدر كبيراً — ففى حالة الموظف السابق إذا كان قد قدر لنفسه فرصة ضئيلة للحصول على الترقية فإنه سيكون أكثر رضاءاً عما لو كان قدر فرصة أكبر للحصول على الترقية وحصل عليها فعلا .

أى أن الفرد الذى لم يكن يتصور أنه سيحصل على شىء وحصل عليه فعلا سيكون أكثر سعادة ورضاء عما لو كان حصوله على ذلك الشىء محتمل جدا .

ويلاحظ أن محاولات تفسير موضوع الرضاء عن العمل كانت كلها تقوم على

فكرة الحاجات ومدى أشباعها كمحدد للرضاء عن العمل وهذا يتطلب أن نبحث ما هى الحاجات الهامة وما هى المعايير التى تستخدم لتحديدها . وبعض تلك المعايير المستخدمة لتحديد الحاجات هى التالية :

١ ـ أن الحاجات ينبغى أن تمثل جانباً ثابتاً وهاما من شخصية الفرد.

٢ ـ أن تكون مرتبطة بالشخصية بصفة عامة وبالقدرة على التأقلم بالحياة الصناعية .

٣ ـ أن تتوفر تلك الحاجات فى عدد كبير من الأفراد .

٤ ـ أن يمكن إشباعها فى جو العمل .

٥ ـ أن يمكن تحديدها وقياسها .

وقد أجرى شافر Schaffer دراسة على ٧٢ شخصاً من أربع شركات وعلى أساس الاستقصاء الذى استخدمه توصل إلى قائمة من ١٢ حاجة أساسية مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية . كذلك أجرى هرزبرجوزملائه دراسة على ٢٠٠ محاسب وتوصلوا إلى تحديد بعض العوامل المرتبطة أساساً بالشعور بالرضاء عن العمل وأخرى ترتبط أساساً بالشعور بعدم الرضا . وفى دراسة مماثلة توصل مايرز إلى نتائج مشابهة .

الروح المعنوية

« الروح المعنوية » تعبير يتردد على الألسنة فى أكثر من مناسبة حين الحديث عن علاقات وظروف العمل فى الصناعة الحديثة على وجه الخصوص . ولكن

ما هى الروح المعنوية ؟ كيف نحددها ونقيسها ارتفاعاً أو انخفاضاً ؟ وكيف نعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ؟ فى هذا البحث سوف نحاول الإجابة على الأسئلة الثلاث السابقة :

أولا — ما هى الروح المعنوية :

يختلف الكتاب والدارسون اختلافا كبيراً حول تحديد معنى موحد لتعبير الروح المعنوية إذ هناك على الأقل ثمانية تعاريف لهـذا التعبير نتناولها بالبحث فيما يلى :

١ ـ الروح المعنوية هى انعدام الخلافات والمشاكل فى جو العمل بمعنى وجود تفاهم كامل وتام بين الأطراف المختلفة فى المشروع حول أهداف وسياسات العمـل (بمعنى أدق انعدام الخلافات والمشاكل بين الإدارة والعمال) .

٢ ـ الروح المعنوية هى الشعور بالسعادة فى العمل وفائدة مثل هـذا التعريف محدودة إذ قد يشعر الفرد بالسعادة أثناء العمل على الرغم من طبيعة العمل وليس بسبب العمل (العامل الذى يعمل أمام فرن الصهر فى مصنع الحديد والصلب أو العامل الذى يعمل فى المنجم على بعد عشرات الأمتار تحت سطح الأرض قد يشعر بالسعادة رغم طبيعة العمل الذى يؤديه) أى أن السعادة أثناء العمل ليس حتما أن يكون العمل مصدرها وبالتالى لا يمكن وصف ذلك الشخص السـعيد أن روحه المعنوية عالية .

٣ ـ الروح المعنوية هى مقدرة الشخص على التأقلم مع جو العمل . وهذا التعريف يقصر الروح المعنوية على أنها عملية فردية تتعلق بالعامل الفرد ولا دخل للجماعة فيها فى حين أن تأثير الجماعة على سلوك واتجاهات الفرد لا يمكن إنكاره .

٤ ــ الروح المعنوية هى مدى اندماج الشخص فى عمله . أى كلما زاد اندماج وتعلق الشخص بعمله كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع روحه المعنوية وبالعكس إذا كان الشخص منصرف عن عمله كان معنى ذلك أن روحه المعنوية منخفضة .

٥ ــ الروح المعنوية هى مدى سيادة روح الجماعة وتماسك وتضامن جماعات العمل أى كلما ساد العمال روح العمل كفريق متكامل متماسك كلما أخذ ذلك دليلا على ارتفاع روحهم المعنوية .

٦ ـــ الروح المعنوية هى خلاصة اتجاهات العمال تجاه العمل . شعورهم واتجاهاتهم نحو الرؤساء ، نحو نوع العمل الذى يؤدونه ، نحو الشركة وسياساتها وغير ذلك من نواحى العمل . بمعنى أنه إذا كانت وجهة النظر السائدة هى الرضاء عن نواحى العمل المختلفة كان ذلك دليلا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وعلى العكس تعتبر الروح المعنوية منخفضة إذا ساد الشعور بعدم الرضا عن نواحى العمل المختلفة .

٧ ـــ الروح المعنوية هى تعبير عن مدى إشباع حاجات الأفراد فى جو العمل . كلما زاد الشعور بتحقيق أهداف الشخص وإشباع حاجاته كلما ارتفعت الروح المعنوية للأفراد وبالعكس كلما قلت فرص إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين كلما انخفضت روحهم المعنوية . باستعراض الأراء المختلفة السابقة عن الروح المعنوية اعتقد أن أفضل تلك التعاريف هو الأخير الذى يحدد الروح المعنوية بمدى شعور الأفراد بأن إشباع حاجاتهم ناشىء من طبيعة العمل الذى يؤدونه أى بمدى الفرص التى يتيحها العمل لهم لإشباع حاجاتهم كلما ارتفعت تلك الفرص كلما تحسنت الروح المعنوية وبالعكس كلما قلت فرص إشباع الحاجات داخل العمل كلما انخفضت الروح المعنوية للأفراد .

إذن يمكن تحديد معنى دقيق ومحدد لتعبير الروح المعنوية الأمر الذى يمكننا من :

١ — قياس أو تحديد مستوى الروح المعنوية فى وحدة عمل معينة .

٢ — تحديد وسائل رفع الروح المعنوية .

« الروح المعنوية » هى مدى شعور الأفراد بقدرتهم على إشباع حاجاتهم من خلال عملهم الحالى . وقد يمكن تحديد الحاجات الإنسانية فى الفئات التالية :

١ — الحاجات الأولية : مأكل ، مأوى ، ملبس ، أمان ، استقرار

٢ — الحاجات الاجتماعية : الصداقة ، الانتماء ، مساعدة الآخرين .

٣ — الحاجات الذاتية : التقدم ، الطموح ، كسب احترام النفس والآخرين .

إن تحديدنا للروح المعنوية بكونها درجة الشعور بإشباع الحاجات المختلفة يساعد على تحديد وسائل قياس الروح المعنوية فى الشروع بهدف وضع السياسات الإدارية لرفع الروح المعنوية .

إن الوسيلة الأساسية لتحديد مستوى الروح المعنوية فى أى وقت من الأوقات هى . . . .

سؤال الأفراد المعنيين عن درجة شعورهم بمدى إمكان تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم المختلفة أثناء العمل .

وسائل قياس الروح المعنوية

هناك وسيلتين أساسيتين لقياس الروح المعنوية هما :

أ ـ طريقة المقابلات الشخصية .

ب ـ طريقة استقصاء الاتجاهات .

أ — طريقة المقابلات :

تقوم فكرة طريقة المقابلات على أساس تجميع المعلومات المتعلقة بمعنوية الأفراد عن طريق الاتصال المباشر بهم . وفى تلك الطريقة يتم اختيار عينة من الأفراد تمثل المجموع تمثيلا صحيحاً ويتم مقابلة أعضاء العينة وتوجيه أسئلة إليهم بهدف التعرف على آرائهم بالنسبة لها . ومن خلال الحقائق المتجمعة من حصيلة تلك المقابلات يمكن أن يحدد الباحث صــــورة للحالة المعنوية للعمال . غير أنه يجب أن تراعى بعض الاعتبارات الهامة عند إجراء المقابلات لضمان جديتها وفعاليتها :

١ — أن يكون الشخص القائم بالمقابلة مدرباً تدريباً تاماً على طرق إدارة المقابلات والبعد عن التحيز الشخصى فى توجيه الأسئلة وإتاحة الفرصة للعامل فى الادلاء برأيه بحرية وصراحة .

٢ — إزالة مخاوف العمال من المقابلة وتأكيد سريتها وعدم ترتيب أية آثار ضارة بهم على إدلائهم بآرائهم مهما كانت مخالفة لاتجاهات وسياسات الإدارة .

طريقة الاستقصاء

يستعيض الباحث فى تلك الطريقة بالاستقصاء عن المقابلة الشخصية مع العمال وفى تلك الحالة تكتب الأسئلة فى قوائم ويطلب إلى العمال الإجابة عليها . وتلك الطريقة تفترض معرفة العمال بالقراءة والكتابة وهذا فرض يحد من القدرة على استخدامها فى حالة العمال الذين يجهلون القراءة والكتابة . من ناحية أخرى فإنها تتطلب مقدرة فائقة على صياغة الأسئلة بشكل واضح بحيث يمكن فهم المعنى الحقيق للسؤال وإعطاء الإجابة المطلوبة . وقد أثبتت الدراسات أن طريقة المقابلات أفضل من طريقة الاستقصاء للأسباب التالية :

١ — فى حالة المقابلة يشعر العامل بحرية فى الادلاء برأيه بسهولة قد لا يستطيع التعبير عنها كتابة .

٢ — هناك فرصة للباحث لتوضيح معنى الأسئلة بحيث يحصل على الإجابة المطلوبة .

٣ — إن الاستقصاء قد لا يثير اهتمام العامل فيلجأ إلى إعطاء بيانات غير حقيقية لمجرد استيفاء المطلوب منه ولكن فى المقابلة الشخصية يمكن للباحث التمكن إثارة اهتمام العامل والحصول منه على بيانات حقيقية .

وسواء اتبعت طريقة الاستقصاء أم المقابلة الشخصية فإن النواحى التالية تكون موضع السؤال :

١ – تقدير الادارة للعمل . . . . حاجة ذاتية

٢ – أهمية العمل . . . . « «

٣ – فرص التقدم والترقى فى العمل . . . . . « «

٤ – مدى المسئولية الملقاة على الفرد . . . . . « «

٥ – مدى السلطة التى يتمتع بها الفرد . . . . « «

٦ – الامكانيات المتاحة لانجاز الأعمال . . . « «

٧ — ظروف العمل . . . . حاجات أولية

٨ — الأجر . . . . « « واجتماعية

٩ — العلاقات مع الزملاء . . . . « اجتماعية

١٠ — استقرار وضمان العمل . . . .

١١ — العلاقات مع الرؤساء . . . .

١٢ — العلاقات مع المرؤسين . . . .

١٣ — المزايا والخدمات العينية . . . .

١٤ — الإشراف . . . .

بالنسبة لكل ناحية من تلك النواحي يعطى العامل رأيه عن مدى شعوره بالرضاء أو الإشباع المحقق مثلا :

٥ — راض تماما	أى الحاجة مشبعة تماما
٤ — راضى	« »
٣ — راضى بعض الشيء	« » بعض الشيء
٢ — غير راضى	« مشبعة إلى حد ما
١ — مستاء	« غير مشبعه على الإطلاق

ويمكن إعطاء كل من تلك الآراء قيمة رقمية مثلا راض تماما = ٥ إلى مستاء = ١ .

وبتجميع آراء عينه العمال يمكن تحليل آرائهم ومعرفة اتجاهات الروح المعنوية من متوسط القيم التى يحصلون عليها .

ثانياً — الطريقة غير المباشرة لقياس الروح المعنوية :

هناك طريقة أخرى غير مباشرة لقياس الروح المعنوية دون اللجوء إلى المقابلات

أوالاستقصاءات وهى تتلخص فى تحليل بعض البيانات التى تجمعها إدارة الأفراد بصفة مستمرة واستخلاص بعض النتائج منها عن اتجاهات الروح المعنوية للأفراد من أمثلة تلك البيانات ما يأتى :

١ — معدلات الغياب

٢ — معدلات الحوادث والإصابات الصناعية

٣ — معدلات الشكاوى

٤ — معدلات الإنتاجية

٥ — معدلات ترك الخدمة ودوران العمل

٦ — معدلات الجزاءات

٧ — معدلات العادم والتالف والإنتاج المعيب

مثل تلك البيانات وأن كانت مقاييس غير دقيقة عن الحالة المعنوية إلا أنها تعطى مؤشرات عن اتجاهات الروح المعنوية للعاملين هبوطا وارتفاعا مثلا إرتفاع معدلات الغياب قد يكون لأسباب خارجية لا دخـــل لظروف العمل بها ولـكن فى أغلب الأحيان فإن معدلات الغياب تعكس درجات رضاء أو عدم رضاء العاملين عن جو العمل وطبيعته وبالتالى تؤخذ معيارا عن اتجاهات الحالة المعنوية لذلك إذا لاحظت الإدارة إرتفاعا فى معدلات الغياب بطريقة ملحوظة فإن هذا إشارة خطر تجعلها تسرع إلى تحليل المشكلة والتوصل إلى السبب الرئيسى فيها أى أن الغياب فى حد ذاته ليس المشكلة الرئيسية وإنما هو مظهر لمشكله أخرى حقيقية إذا تمت معالجتها نجد أن مشكلة الغياب لم يعد لها وجود . أى أن واجب الإدارة الأساسى هنا هو التفرقة بين المشكلة الحقيقية وبين الأعراض أو — المظاهر للمشكلة الحقيقية

وتكون وسيلة التخلص من تلك المظاهر هو بحل المشكلة الأساسية . مثلا إذا لاحظت الإدارة إرتفاع فى معدلات التالف والعادم والإنتاج المعيب كان هذا دليلا على وجود مشكلة معينة تتطلب البحث والدراسة التى قد تظهر أساس المشكلة فى الناحية الفنية أو قد يكون أساسها فى ناحية العلاقات الإنسانية أى أن مظهر المشكله قد يخفى وراءه مشكلات أخرى حقيقية إذا تم تحديدها والبحث عن حلول لها أمكن التغلب على المظاهر المشاهدة .

ثالثاً — وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين :

لقد حددنا الروح المعنوية بأنها مدى شعور الأفراد بدرجة إشباع حاجاتهم أثناء العمل ومنها تطرقنا إلى بحث وسائل قياس الحالة المعنوية والآن يواجهنا سؤال هام يتردد على السنة المديرين كثيرا ألا وهو كيف نرفع الروح المعنوية للعمال ؟ وقد سبق أن أوضحنا أن رفع الروح المعنوية يعتبر وسيلة نحو زيادة الإنتاج ورفع الانتاجية والإجابة على السؤال السابق يمكن تصورها على الشكل الآتى :

١ — تحديد مستوى الروح المعنوية بإحدى الطرق السابق الإشارة إليها .

٢ — التعرف من العمال أنفسهم على نواحى النقص أو أوجه العمل التى يعبرون عن عدم رضائهم عنها .

٣ — بذلك يتحدد للادارة سبيل العمل نحو رفع الكفايه الإنتاجية .

مثلا قد تظهر الدراسة أن الأفراد ينظرون إلى جوانب العمل التالية على الترتيب التالى من حيث درجة رضائهم عنها :

١ — ظروف العمل المالية .

٢ — ساعات العمل .

٣ — التعاون مع الزملاء .

٤ — طبيعة العمل .

٥ — الأجر .

٦ — الإشراف .

٧ — فرص التقدم والترقية .

وعلى ذلك فإن نتائج تلك الدراسة تشير إلى أن العمال لا يجدون في جو العمل الفرص الكافية لتحقيق أهدافهم من حيث الأجور وفرص التقدم والترقية فى العمل كما أن نوع الإشراف لا يحصل على رضاهم الكامل . وهذه النتائج توجه الادارة إلى مجالات العمل التى تؤدى إلى رفع الروح المعنوية للأفراد مثلا تحسين سياسة الأجور ووضع النظم الكفيلة بضمان فرص التقدم والترقية أو شرح النظم الحالية للأفراد حيث تنشأ المشاكل فى كثير من الأحيان نتيجة لنقص المعلومات لديهم أو حصولهم على معلومات خاطئة . ويمكن بصفة عامة أن نحدد دور الادارة فى رفع الروح المعنوية للعاملين فيما يلى :

توفير الفرص الكافية للعاملين لاشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية فى ذات الوقت الذى تعمل فيه الادارة على تأكيد الاتفاق وعدم التعارض بين أهداف المشروع وبين الأهداف الشخصية للأفراد .

وهناك عدد محدد من السياسات الادارية التى تضمن تحقيق ذلك الهدف :

١ — سياسة الاتصالات :

ترمى تلك السياسة إلى تحقيق هدفين فى ذات الوقت :

(ا) إبلاغ العاملين بتفاصيل سياســـات الإدارة المختلفة التى تؤثر عليهم وبالتالى يهمهم الحصول على بيانات كافية عنها . أن توفير البيانات السليمة الكافية عن سياسات الإدارة يقطع السبيل على الشائعات والأخبار الغير صحيحة التى تنتشر فى أوساط العاملين وتسبب لهم كثيرا من القلق وعدم الاستقرار الذى ينعكس على حالتهم المعنوية وبالتالى على إنتاجيتهم . مثلا إذا شاعت بين الأفراد أخبار عن إحتمال الاستغناء عن بعض العاملين نتيجة لاستخدام آلات حديثة لها قدرة إنتاجية كبيرة فإن ذلك كفيل بانهيار الحالة المعنوية وإنخفاض الكفايه الانتاجية بينما تستطيع الإدارة وضع حد لتلك الحالة إذا أحاطت العمال علما بسياستها التوسعية وكيف أن إستخدام الآلات الجديدة قد يؤدى إلى زيادة العمالة وليس العكس .

(ب) الهدف الثانى الذى تسعى سياسة الاتصالات إلى تحقيقه هى إتاحة الفرصة للادارة للتعرف على وجهات نظر العاملين فى شئون العمل المختلفة وذلك بفتح باب الاتصال بينها وبين العاملين . أن إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم هى فى حد ذاتها وسيلة علاجية لبعض مشاكل العلاقات الإنسانية .

٢ — سياسة الإشراف

أن عاملا أساسيا من عوامل تحديد حالة الأفراد المعنوية وبالتالى كفايتهم الانتاجية هو نوع الإشراف وأسلوب القيادة الذى يمارسه المشرفون والرؤساء وبصفة عامة يمكن التفرقة بين نوعين من الإشراف :

(ا) الإشراف بهدف زيادة الإنتاج بغض النظر عن ظروف وأحوال العاملين .

(ب) الإشراف بهدف زيادة الإنتاج أخذا فى الأعتبار ظروف وأحوال العاملين.

ولا شك أن النوع الثانى من الإشراف يتيح للعاملين فرصة أكبر لتحقيق

أهدافهم وأشباع حاجاتهم فى ذات الوقت الذى يساهمون فيه فى تحقيق أهداف المشروع .

٣ — سياسات الأجور

ويقصد بها سياسات الأجور التى تقوم على أساس جعل الإنتاج هو السبيل الطبيعى للحصول على الأجر وغيره من المزايا . الهدف هو جعل أية فروق فى الأجر بين الافراد المختلفين صادرة عن فروق فى طبيعة العمل ودرجة الصعوبة فيه وليست صادرة عن إختلافات شخصية . أن سببا رئيسيا من مشاكل الأجور هو الفروق فى الأجر بين الأفراد المختلفين وعلى ذلك فكلما كانت الأجور محددة على أسس موضوعيه بعيدة عن العوامل الشخصية كلما كان ذلك سبيلا إلى تقليل إحتمالات النزاع والخلاف وبالتالى تعتبر عاملا من عوامل تحسين الحالة المعنوية للعاملين .

خلاصة القول أن الحالة المعنوية هى شىء نسبى يختلف من شركة لاخرى وقد يختلف فى ذات الشركة من وقت لآخر . أن العوامل المحددة للروح المعنوية هى باختصار : —

١ — سياسات وأهداف الإدارة . . . . . .

٢ — حاجات ورغبات العاملين . . . . . .

٣ — مدى شعور الافراد وتصورهم لدرجة توافق سياسات وقرارات الإدارة مع حاجاتهم ورغباتهم .

أى أن العامل الهام ليس نوع السياسة أو القرار الإدارى أو أسلوب العمل الذى تتبعه الإدارة ولكن الأهم هو كيف يدرك العاملون تلك السياسات ومدى

فهمهم لها على أنها محققة لحاجاتهم ورغباتهم . أن تصور الافراد وإدراكهم لتلك السياسات هو المحدد الحقيقى لحالتهم المعنوية وبالتالى فوسائل رفع الروح المعنوية لا تقف عند حد تغيير سياسة إدارية أو تقرير سياسة جديدة بقدر ما هى عملية إقناع وتفاهم مع العاملين وإزالة لأوجه التناقض بين حاجاتهم وسياسات الإدارة .

حوافز العمل

معنى الحوافز :

يفرق كثير من علماء النفس بين الدوافع إلى العمل من ناحية وحوافز العمل من ناحية أخرى . وموضع التفرقة هو كالآتى :

إن الدافع إلى العمل Motive شىء ينبع من داخل الإنسان ويثير فيه الرغبة فى العمل أى هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعتمل فى نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شىء ما . وأهم تلك الدوافع هى الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها التى تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى الأكل أو النوم فتخلق فيه تلك الحاجه رغبة معينة فى إسكات الجوع أو التغلب على التعب فيسعى إلى البحث عن وسائل إشباع تلك الحاجات بطريقة أو بأخرى. من ناحية أخرى فإن الحافز incentive شىء خارجى يوجد فى المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التى يحسها. وعلى ذلك فالعامل الذى يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل ويكون تفضيله لعمل عن آخر هو بقدر زيادة الأجر (حافز) إذ يتجه الفرد نحو ذلك الحافز (الأجر) الذى يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته .

إذن يمكن أن نلخص الموقف فى الشكل التالى :

التلاقى

حاجات تابعة من نفس الشخص ← تدفع الفرد إلى البحث عن وسائل لاشباعها ← بين الدوافع والحوافز يحقق حالة رضا ← تجذب الفرد إليها ← حوافز موجودة فى البيئة المحيطة

أى أن التوازن والتوافق بين الحاجات التى يشعر بها الفرد (دوافع العمل) وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز التى يهيئها العمل) هو الذى يحدد

١ — حالة الفرد المعنوية .

٢ — درجة رضائه عن عمله .

٣ — إنتاجيته (إذا افترضنا توافر المقدرة على العمل)

أنواع الحوافز

ما هى الحوافز التى تستطيع الإدارة توفيرها فى جو العمل بحيث تتفق مع حاجات العمال ودوافع العمل لديهم .

إذا كنا قد حددنا الحاجات أو الدوافع فى ثلاثة أنواع هى :

١ — حاجات أو دوافع أولية .

٢ — حاجات أو دوافع إجتماعية .

٣ — حاجات أو دوافع ذاتية .

فإننا بالمثل يمكن أن نقسم الحوافز إلى أنواع ثلاثة تتفق مع تقسيم الدوافع . . . حوافز أولية — حوافز إجتماعية — حوافز ذاتية

وهناك تقسيم آخر شائع للحوافز يقسمها إلى

حوافز مادية (الحوافز الأولية)

حوافز غير مادية (الحوافز الاجتماعية والذاتية)

وفيما يلي سوف نستعرض بعض تلك الحوافز التي أثبتت الدراسات أهميتها من وجهة نظر العمال أنفسهم :

حوافز مادية (أولية) :

١ — الأجر وملحقاته

٢ — ضمان واستقرار العمل .

٣ — ظروف وإمكانيات العمل

٤ — ساعات العمل

حوافز غير مادية (إجتماعية وذاتية)

١ — فرص الترقية والتقدم

٢ — علاقات الزمالة والصداقة مع مجموعات العمال .

٣ — الإشراف والرئاسة المشجعة .

٤ — الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل .

٥ — سياسات الإدارة ونظرتها تجاه العاملين .

وسوف نبحث فيما يلي كل من تلك الحوافز على حدة :

الحوافز المادية :

(١) الأجر وملحقاته :

يمثل الأجر حافزا من أهم الحوافز التى تدعو الافراد إلى بذل الجهد والعمل. وتختلف أنظمة دفع الاجور فى المشروعات المختلفة كما قد تختلف تلك الطرق فى داخل المشروع الواحد بالنسبة لأنواع مختلفين من الافراد أو أنواع مختلفة من العمل . المهم هو أن كل فرد يحصل على أجر معين لقاء هذا العمل . ويعتبر الاجر النقدى الذى يحصل عليه أى فرد محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها :

(ا) طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته أو أهميته

(ب) الطلب والعرض من القوى العاملة .

(ج) أقدمية العامل .

(د) مستوى الاداء الفردى للعامل .

(هـ) القواعد القانونية العامه التى تسود المجتمع (حد إدنى للأجور مثلا) .

وموضع اهتمامنا هنا هو تأثير الأجر كحافز على العمـــل بكفاية . ولا شك أن الأجر من أهم الحوافز التى تؤثر على درجة أداء العامل لعمله ومستوى إنتاجيته . على ذلك يمكن تصور أنه كما زاد الأجر كلما كان ذلك حافزا للعامل على بذل جهد أكبر وتحسين مستوى أدائه . ولكن هل تلك العلاقة عامة وثابته فى كل الظروف بمعنى هل كل زيادة فى الأجر لا بد وأن يصاحبها زيادة فى الانتاج؟ الاجابة على هذا السؤال هى أن هناك شرطان أساسيان على الأقل لكى تنتج زيادة الأجر أثراً على الانتاج هما :

١ ـــ أن تكون هنا علاقة وارتباط بين زيادة الأجر وزيادة الانتاج .

٢ — أن يكون الفرد راغبا فى الحصول على أجر اعلى أى أن تكون الزيادة فى الأجر مرغوبة فى حد ذاتها .

الشرط الأول شرط منطقى وطبيعى ، إذا أنه لو لم يكن هناك ارتباط بين الأجر أو الزيادة فيه من ناحية وبين مقدار الجهد المبذول فى العمل من ناحية أخرى لا نعدم تأثير الأجر كحافز على الانتاج (مثلا فى حالة الزيادة الدورية فى الأجر ينعدم تأثيرها على الانتاج إذ لا يشعر العامل الذى حصل على العلاوة بأن هناك ثمة سبب يدعوه إلى زيادته . على العكس من ذلك إذا كان الحصول على العلاوة متوقفاً على إنتاجية العامل لكان هنا داع يدعوه إلى زيادة إنتاجيته إذ يصبح ذلك هو السبيل الوحيد أمامه للحصول على العلاوة المرغوبة) .

وذلك الارتباط بين الأجر (أو الزيادة فيه) وبين الانتاج هو أساس الدعوة الحالية إلى تصميم نظم ربط الأجر بالانتاج فى مشروعاتنا الانتاجية . ومن الواضح أن تطبيق نظم ربط الأجر بالانتاج يعترضه الكثير من المصاعب ولكن يجب أن نوضح أن الأساس العام لتلك الدعوة إلى ربط الأجر بالانتاج سليم ولا خلاف عليه .

إذن لكى يمكن اعتبار الأجر حافز على الانتاج يجب أن يرتبط الأجر الذى يحصل عليه الفرد بالانتاج الذى يقدمه للمشروع . وعملية الارتباط تلك وإن لم تنجح الإدارة فى إقرارها إلا أن الأفراد يعمدون الى محاولة إقامة نوع من التوازن بين الأجر الذى يحصلون عليه وبين مقدار ما يبذلونه فى أعمالهم (يعمد كثير من الافراد إلى تقييد إنتاجهم وتحديده بالمستوى الذى يعتقدون أنه يتناسب مع قيمة الاجر المدفوع) . الشرط الثانى الواجب توفره لكى يصبح الاجر حافزا على

الإنتاج أو زيادته أن تتوفر لدى العامل الرغبة فى الحصول على الأجر إذ لو انعدمت تلك الرغبة ما كان للأجر أى تأثير . مثلا فى حالة الشخص الذى يعتقد أنه ليس بحاجة إلى مزيد من الأجر فإن الوعد بزيادة الأجر أو زيادة الأجر فعلا له لن تدفعه إلى زيادة الجهد المبذول أو التضحية بجانب من وقت راحته للعمل حيث أن تلك الزيادة فى الأجر لا تحتل أية أهمية بالنسبة له . (مثلا فى بعض الأحيان تسنح للعامل فرصة للعمل وقتاً إضافياً فى نظير فئة أجر أعلى وبالتالى نجد بعض الأفراد يضحون براحتهم ويقبلون العمل ساعات إضافية فى سبيل مزيد من الأجر بينما بعض العمال الآخرين يرفضون العمل الإضافى مضحين بالأجر الزائد حيث أنهم ليسوا فى حاجة إليه أى أن الزيادة فى الأجر لا تحتل جانباً كبيراً من الأهمية بالنسبة لهم .

إذن من وجهة نظر الإدارة التى تريد أن ترسم سياسة للحوافز أحد أركانها الأجر ينبغى أن تتأكد من :

أ — وجود علاقة بين الأجر المدفوع والإنتاج المقدم من العامل أو وجود سبيل إلى إيجاد تلك العلاقة .

ب — أن تتأكد من مدى أهمية الأجر بالنسبة للعاملين .

وفيما يتعلق بتلك النقطة الأخيرة (ب) فقد ثارت مناقشات طويلة ومتعارضة بين الكتاب المختلفين حول الأهمية التى يعلقها الأفراد على الأجر — إذ أن هناك فريق من الكتاب يرى أن الأجر هو الحافز الوحيد الذى من أجله يعمل الأفراد وظلت تلك الفكرة سائدة زمناً طويلا وكانت الأساس الذى تقوم عليه سياسات الإدارة تجاه الأفراد لعهد طويل إلى أن بدأت الإدارة تكتشف أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد بدليل أن زيادات الأجور المتتالية لا ينعكس أثرها فى شكل زيادة فى الإنتاج . وبالتالى ظهر اتجاه مخالف يقول أن الأجر ليس عاملا هاماً فى مدى إقبال الأفراد

على عملهم وإن مكونات العلاقات الإنسانية السليمة أكثر أهمية من الأجر وحقيقة الأمر أن الوضع الطبيعى هو فى مكان متوسط بين هذين النقيضين بمعنى أننا لا ننفى ما للأجر من أهمية قصوى (خاصة بالنسبة للعاملين من فئات الدخل المنخفضة) وفى ذات الوقت أننا نعترف بأن هناك حوافز أخرى خلاف الأجر تدعو العمال إلى بذل مزيد من الجهد وفى الجزء التالى من البحث سوف نتناول بالمناقشة بعض تلك الحوافز الأخرى .

ب — ضمان واستقرار العمل :

يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأفراد بحيث إذا انقطع الفرد عن العمل لأى سبب من الأسباب فإن الدخل ينعدم تماماً . وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصراً أساسياً من العناصر التى تحفز العمال إلى بذل مزيد من الجهد ومن هنا نجد أن من مكاسب العمال الأساسية أن يحصلوا على ضمانات توفر لهم الاستقرار فى أعمالهم ولا شك أن اطمئنان العامل إلى استمرار حصوله على الأجر يؤدى إلى إزالة الخوف والقلق من حياته وبالتالى يكون فى وضع أحسن من حيث قدرته على أداء العمل بطريقة أفضل .

ج — ظروف وإمكانيات العمل :

تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل (مثل الآلات والمعدات ، مكان العمل ، التهوية ، الإنارة ، نظام المكان ، الضوضاء وما إلى ذلك من الظروف التى تسود جو العمل) عاملا مؤثراً على كفاية الأفراد على العمل ورغبتهم فيه إلى حد . فكلما كانت تلك الظروف مهيئة لعمل أحسن كلما كان استعداد الأفراد للعمل أكبر ولكن ينبغى أن نضع تلك الظروف والإمكانيات فى مكانها الطبيعى بمعنى أن لا نضفى عليها

أهمية أكثر من حقيقتها مثلا المبالغة فى إعداد أماكن العمل إعداداً فنياً وصحيحاً لا يكفى فى حد ذاته لحفز العمال أو الأفراد بصفة عامة على الإجادة فى العمل إلا إذا كان هناك ذلك الشرط الأساسى الذى وضعناه سابقاً وهو . . . . . . التوافق بين الحاجه التى يشعر بها الفرد وبين . . . . .. الحافز .مثلا تزويد أماكن العمل بالأثاث الفاخر والديكورات وخلافه ليس حتما هو الطريق إلى زيادة الإنتاجية إلا إذا كان العاملون يشعرون أن هذا هو الجو الوحيد الذى يمكنهم أن ينتجوا فيه بمعنى أنهم إذا كانوا على استعداد للعمل فى ظروف أقل ملاءمة فإن تلك الكماليات لن تنعكس فى زيادات إنتاجية . خلاصة الأمر بالنسبة لظروف العمل المادية من حيث تأثيرها كحافز على الإنتاج فإنه يمكن النظر إليها على أنها عامل يؤدى إلى حسن الإنتاج إذا بلغت مستوى معقولا يقبله الأفراد فإذا قلت عن ذلك المستوى فإن الإنتاجية تتأثر هبوطاً أما تحسنها عن ذلك المستوى فلن يؤدى فى غالب الأمر إلى تحسين الإنتاجية .

د — ساعات العمل:

ينعكس تأثير ساعات العمل على الأنتاجية من خلال درجة الاجهاد العضلى والاجهاد النفسى (السأم أو الملل) الذى يعانيه العامل . وينطبق على ساعات العمل نفس المبادىء التى تحكم ظروف العمل المادية من حيث أن هناك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز العمال إلى العمل بكفاية فإذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى ذلك إلى سرعة شعور العامل بالاجهاد (سواء عضلى أو نفسى) وبالتالى أثر على معنويته وإنتاجيته . ومن ناحية أخرى فإنه ليس من الضرورى أن تزيد الانتاجية إذا انخفضت ساعات العمل عن ذلك المعدل . والنواحى الهامة فى ساعات العمل بخلاف عددها هو طريقة تنظيمها وهل تشتمل على فترات للراحة ام لا ؟ وما توقيت تلك الفترات . مرة أخرى فإن تأثير ساعات العمل على الانتاجية كحافز على العمل لا يتم إلا من خلال تصور الأفراد لتلك الساعات على أنها معقولة أو غير معقولة بالنظر إلى

الجهد المطلوب منهم بذله فى تلك الساعات وبالنظر أيضاً إلى مستوى الأجر المدفوع عن تلك الساعات . أى أن هذا يشير إلى حقيقة هامة وهى ترابط تلك الحوافز المختلفة وتفاعلها معاً لاحداث تأثير معين على الافراد إذ قد تكون ساعات العمل طويلة وغير عادلة من وجهة نظر العمال وقد تكون ظروف العمل غير مهيئة ولاملائمة ومع ذلك يندفع العمال إلى العمل بحماس ويحققوا مستويات عالية من الكفاية إذا كان حافز الاجر هاماً ومشجعاً مثلا أو إذا كانت أنواع الحوافز غير المادية (التى سنتناولها بعد قليل) مصممة بشكل يعوض النقص فى الحوافز المادية .

أى أننا لكى ندرك تأثير أى من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية وإنتاجيتهم لا بد وأن ندرسه فى تفاعله مع باقى الحوافز أى أننا لا نستطيع تحديد تأثير أى حافز على انفراد بعيداً عن الحوافز الأخرى بل يدرس أثرها مجتمعة .

٢ — الحوافز غير المادية :

يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحى فى جو العمل التى توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية أى هى تلك العوامل التى تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة . من أهم تلك الحوافز غير المادية ما يلى :

١ — فرص الترقية والتقدم :

هناك العديد من الأسباب التى تسبب خلو بعض المراكز فى المشروع مثل التقاعد والاستقالة أو التوسع فى الأعمال . وقد تلجأ الإدارة فى بعض الأحيان إلى شغل بعض أو كل تلك المراكز من خارج المشروع إلا أنها فى كثير من الأحيان تلجأ إلى شغل

تلك المراكز من داخل المشروع . وفاعلية الترقية كحافز على العمل والإجادة تزداد إذا كانت الترقية متوقفة على مستوى أداء الفرد وعلى ذلك فإن بعض الكتاب يرجح أن الشركات التى ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية وكفاية من تلك الشركات التى تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية أو عوامل المحاباة والصداقة . وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسى هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجهم ورفع مستوى أدائهم أملا فى الحصول على تلك الترقية . أى أننا مرة أخرى نجد الشرطين الأساسيين لفاعلية أى حافز من الحوافز يجب توفرهما فى حالة الترقية وهما :

ا — ارتباط الحافز بالإنتاج أو الأداء

ب — أن يكون الفرد راغباً فى الحصول على ذلك الحافز

ب — العلاقات الطيبة مع الزملاء :

أن تلك العلاقات الطيبة تشبع فى الفرد حاجاته الاجتماعية مثل الحاجة إلى الصداقة والحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة والشعور بالأمن نتيجة لتعاون الزملاء وحمايتهم للفرد .

أن درجة تضامن المجموعة وتماسك أعضاءها تعتبر من أهم العوامل التى تؤثر على معنوية الأفراد وكفايتهم .لقد أثبتت بعض الدراسات الأساسية فى هذا الميدان أن تلك الناحية الاجتماعية التى يمكن أن تطلق عليها اسم « حافز الجماعة » من أهم العوامل التى تؤثر على الإنتاجية والتى يمكن للادارة المساهمة فى تشكيلها بتوفير الفرص الكفيلة

بتنمية تلك العلاقات الاجتماعية وتدعيمها (محاولة تدعيم استقرار جماعات العمال وتنمية روح التعاون بينهم وتنشيط سبل ذلك التعاون والتقارب)

ج — الإشراف :

يعتبر أسلوب الإشراف من أهم الأنواع حوافز العمل التى أثبتت الدراسات الحديثة فعاليتها فى حفز العمال على العمل والإنتاج . وقد ثبت فى كثير من الأحيان أن الشركات التى تتمتع بمستوى عال من الإنتاجية تتبع فى العادة أسلوب الإشراف الذى يتلخص فى إعطاء العاملين فكرة عن أهداف العمل وإمكانياته وترك الحرية لهم لتكييف أدائهم تبعاً لظروف العمل وإشراكهم فى تخطيط وحل مشاكل العملية الإنتاجية .

على العكس من ذلك هناك نوع الإشراف الذى يضع ضغطاً شديداً على العاملين لزيادة الإنتاج ولا يترك لهم حرية التفكير أو التصرف ويتدخل المشرف فى كل كبيرة وصغيرة من نواحى العمل بل وقد يشترك فى أداء العمل بنفسه فى تلك الحالة قد تزيد الإنتاجية فى الفترة القصيرة ولكن فى الأجل الطويل يلاحظ انخفاض الإنتاجية .

د ـ تقدير الإدارة واعترافها بجهود العاملين :

يشبع ذلك الحافز حاجة الفرد إلى اكتساب احترام الآخرين والشعور بإنجاز الأعمال الهامة . أن التقدير الذى يحصل عليه العامل على حسن أدائه للعمل لا يقل أهمية (وإن كان فى كثير من الأحيان لا يغنى عن) المكافأة المالية عن هذا العمل الانتاجى فى ظروف صعبة دون أن يصاحبه أى تعويض مادى .

هـ ـ سياسة الادارة ونظرتها إلى العاملين :

من العوامل التى تجذب العامل نحو عمله أو تنفره منه طبيعة اتجاهات الادارة

ونظرتها نحو العاملين . أن الحافز الحقيق هنا هو فى أسلوب العمــل الادارى الذى يعطى للعاملين الأهميــة الحقيقية التى يستحقها كعنصر أساسى من عناصر الانتاج ويوفر لهم الفرص للمساهمة الحقيقيــة فى الانتاج باستغلال كفاءتهم وطاقاتهم أحسن استغلال أما أسلوب العمل الادارى الذى ينظر إلى الأفراد على أنهم مجرد أدوات إنتاجية لا أهمية لهم سوى قوة سواعدهم أما أفكارهم وأرائهم فلا قيمة لها فإن أقصى مايحصل عليه المشروع من العاملين هو قوة سواعدهم أما الاخلاص فى العمل والرغبة الصادقة فى التجويد التى تحقق التميز والنجاح فلا وجود لها هنا .

نخلص من ذلك إلى أن العامل الهام فى موضوع الحوافز الذى يحدد فاعليتها فى حفز الأفراد إلى بذل الجهد والإنتاج هو

١ ـ أن تكون هناك علاقة يستطيع الفرد إدراكها بين الحافز وبين أدائه لعمله أى أن حصوله على الحافز يتوقف على أدائه لعمله .

الدوافع الإدارية : Managerial Motivation

فى محاولة لتبين أثر نظريات الدوافع المختلفة على دراســـة الدوافع فى الصناعــة سنركز إهتمامنا فى هذا القسم على دراسة دوافع العمل لدى المديرين وما نعنيه بدراسة دوافع الإدارة هو بحث محددات الســلوك الإدارى . أى أن ما نهدف إلى معرفته هو ما هى العوامل التى تحدد سلوك وتصرفات المدير أثناء العمل . ويقصد بالمدير أى عضو فى تنظيمات العمل يشغل مركزاً إشرافياً يستلزم منه اتخاذ القرارات وتوجيه أعمال بعض الأعضاء الآخرين فى التنظيم وبذلك نجد أن هــذا التعريف ينطبق على مشرف الخط الأول كما ينطبق على رئيس مجلس الإدارة فى المشروع .

والمشاهــد أن الاهتمام بدراسة دوافع العمل لدى المديرين لم يبدأ إلا من سنوات

قليلة حيث أوضح بعض الكتاب هذا القصور والنقص الواضح فى دراسات الدوافع الإدارية على عكس الحال بالنسبة لدراسات دوافع العمل لدى العمال الصناعيين .

وقد بدأت الدراسات الخاصة بدوافع الإدارة فى التزايد منذ سنة ١٩٥٩ أما قبل ذلك فلم يكن الأمر يزيد على بعض الأفكار العامة التى ترد عرضاً فى كتابات بعض الكتاب فى موضوعات الإدارة . من أمثلة تلك الأفكار ما كان يتردد من أن المدير يقبل على عمله مدفوعاً بعدد من الدوافع الهامة هى :

١ — الرغبة فى السلطة والقوة .
٢ — الرغبة فى تحقيق مركز أدبى واجتماعى رفيع .
٣ — حب المغامرة وتحمل المخاطر .
٤ — الشعور بالأهمية والامتياز فى العمل .

كذلك أوضح هنرى (١٩٤٨) أن المديرين يتميزون برغبة قوية نحو إنجاز الأعمال وفى عام ١٩٥٩ وجدت مورس أن المشرفين فى إحدى الدراسات أكثر رضاءا عن مرؤوسيهم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار فى العمل والمزايا العينية التى يحصلون عليها ، كذلك فيما يتعلق بالعدالة فى المعاملة وظروف العمل المادية ، ومن ناحية أخرى كان المشرفون أقل رضاءا من مرؤوسيهم فيما يتعلق بالأجر .

الاتجاهات الحديثة فى دراسة دوافع المديرين :

كما أوضحت سابقاً فقد شهدت سنة ١٩٥٩ تحولا أساسياً فى الاهتمام بدراسة الدوافع الإدارية بعد أن نشر هرزبرج وزملائه[6] كتابهم عن «الدوافع إلى العمل» وقد تبلورت تلك الدراسة فى نظرية تسمى «بنظرية العاملين» The Two factor Theaory وتقوم تلك النظرية على أن محددات الرضاء عن العمل تختلف تماماً عن محددات الاستياء فى العمل .

---

(6) Herzberg et al., The Motivation to work. N. Y. : Wiley and Son., 1958.

وتمضى النظرية إلى تحديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة ومضمون العمل كمحددات للرضــاء بينما يصدر عدم الرضا أو الاستياء فى العمل من بعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل . وتستند تلك النظرية إلى نظرية الدوافع الوجدانية وتفترض أن هناك حاجتين أساسيتين للانسان الأولى هى الحاجة إلى اجتلاب السرور والسعى وراء السعادة والثانية هى الحاجـة إلى تجنب الألم والبعد عن الشقاء . وفيما يلى العوامل التى تسبب الرضاء والعوامل التى تسبب عدم العمل :

١ — مصادر الرضاء عن العمل :

- أهميــة العمل وطبيعته .
- إمكانيات التقــدم والنمو .
- مدى المسئولية فى العمل .
- فرص الاستفادة من إمكانيات الشخص ومؤهلاته فى العمل .
- سلطة اتخاذ القرارات .
- إمكانيات أداء العمل

٢ — مصادر عــدم الرضا فى العمل :

- ظروف العمل المادية .
- المرتب أو الأجر .
- العلاقات مع الزملاء .
- العلاقات مع المرؤوسين .
- العلاقات مع الرؤساء
- نوع الإشراف .

ـ الأسرة والاستقرار فى العمل .

والفرض الأساسى لتلك النظرية هو أن توفر مصادر المجموعة الأولى يبعث على الرضاء ولكن عدم توفرها لا يسبب الاستياء ، كذلك بالنسبة للعوامل فى المجموعة الثانية فإن توفرها بدرجة معقولة تسبب عدم الاستياء ولكنها لا تنتج الرضاء فى العمل . ولقد تعرضت تلك النظرية إلى هجوم ونقد شديدين حيث يرى الناقدون أننا لا نستطيع الفصل بين مسببات الرضا ومسببات عدم الرضاء أى أنه يمكن تصوير الموقف من وجهة نظر الناقدون كالآتى :

الرضاء ــــــــــــــــــ عدم الرضاء

أى أن الرضاء وعدم الرضاء هما طرفى نقيض لنفس الظاهرة أى أن أى عامل إذا كان يبعث على الرضاء فان عدم توافره يسبب عدم الرضاء وعلى العكس من ذلك فإن نظرية هرزبرج تصور الموقف كالآتى :

الرضاء ــــــــ صفر ــــــــ عدم الرضاء

فى هذه الحالة فإن الرضاء عن العمل لا يعتبر عكس عدم الرضاء حيث أن عدم توفر مصدر من مصادر الرضاء يجعل درجة الرضاء تهبط إلى الصفر ولكنه لا يمتد ليصل إلى درجة عدم الرضاء كذلك فإن توفر ظروف العمل الجيدة يمنع عدم الرضاء ولكنه لا يصل بالشخص إلى درجة الرضاء عن العمل .

دراسة تطبيقية

دوافع المديرين

ماهى الدوافع أو القوى الداخلية التى تعتمل فى نفس المدير وتدفعه إلى أن يسلك سلوكا محددا فى عمله الإدارى ؟ ماهى العوامل التى تؤثر على المدير فتجعله يميل إلى

زيادة الجهد فى عمله وتحسين مستوى الاداء فى بعض الأحيان والمواقف وإلى تقييد جهوده والانصراف عن العمل فى بعض المواقف الأخرى ؟

لقد أوضحت الدراسات العلمية أن الاداء الإدارى إنما يتحدد بتفاعل مقدرة المدير ومهارته مع دوافع العمله لديه(٩) والآن يهمنا أن نستعرض نتائج البحث والدراسة حول هذا الموضوع محاولين الوصول إلى تحديد للدوافع الإدارية الأساسية .

قد كانت دراسة الدوافع الادارية متخلفة إلى حد بعيد حتى سنة ١٩٥٩ تقريبا . ففى ذلك الوقت لم يكن هناك أى دراسات علمية سليمة للموضوع بل كان هناك بعض الأفكار والآراء الشخصية المتأثرة فى كتابات بعض مفكرى الإدارة أمثال شستر بارنارد (١٩٣٨) ، جوردون (١٩٤٥) ، وجريفين (١٩٤٩) . لقد كانت أفكار هؤلاء الكتاب تبرز أن المديرين يمارسون أعمالهم مدفوعين بالرغبة فى القوة، المركز الاجتماعى ، حب المخاطرة ، الرغبة فى الانجاز Achievement ، الرغبة فى الضمان والاستقرار ، والتميز المهنى .

ولعل سلسلة الدراسات التى قام بها ليمان بورتر Lyman Porter من جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة تعتبر أهم ماتم فى ميدان التعرف على الرغبات والدوافع الإدارية من وجهة نظر المديرين أنفسهم . ففى سلسلة من الاستقصاءات الموجهة إلى عينات عن المديرين الأمريكين توصل بورتر إلى النتائج الآتية :

١ — أن رغبات ودوافع العمل لدى المديرين تختلف باختلاف المستوى الإدارى الذى يشغله المدير . فالمديرون فى المستويات العليا للمشروع يحصلون على درجات أعلى من الإشباع لأنواع الرغبات والحاجات التى يشعرون بها بينما المديرون فى مستويات المشروع الدنيا يحصلون على درجات إشباع أقل لرغباتهم .

---

(9) Victor Vroom, Motivation In Management. N. Y. American Foundatian for Management Reseach 1965.

٢ — يميل المديرون فى المستويات الإدارية العليا إلى الاهتمام بالحاجة إلى الاستقلال وحرية العمل أكثر من المديرين فى المستويات الدنيا من الهيكل الادارى .

٣ — المديرون الذين يشغلون مناصب تنفيذية يحصلون على درجات إشباع أعلى من المديرين الذين يشغلون مناصب استشارية .

٤ — هناك علاقة بين حجم المشروع الذى يعمل به المدير وبين درجة الاشباع التى يحصل عليها . فى المستويات الدنيا من الادارة يحصل مديرو المشروعات الصغيرة على إشباع لرغباتهم أقل من أمثالهم فى المشروعات الكبيرة وبالعكس فى المستويات العليا من التنظيم ، يحصل مديرو الشركات الكبرى على إشباع أكثر لاحتياجاتهم من نظرائهم فى المشروعات الصغيرة .

ومن ناحية أخرى فقد قام المؤلف بدراسة لدوافع العمل لدى المدير الأمريكى (١٩٦٧) ومنها تبين أن الدوافع الآتية هى الأكثر أهمية من وجهة نظر المدير فى عدد من المشروعات الأمريكية باعتبارها قوى أساسية تدفعه للعمل :

١ — فرصة النمو والتقدم فى العمل
٢ — فرصة استغلال مواهب وقدرات المدير الشخصية فى العمل .
٣ — الرغبة فى الحصول على معلومات كافية عن العمل
٤ — المرتب والعائد المادى
٥ — السلطة التى يتمتع بها فى العمل الادارى
٦ — فرصة العمل المستقل والتفكير الحر
٧ — فرصة الاشتراك فى تحديد أهداف العمل

٨ — فرصة الاشتراك فى تحديد وسائل وأساليب العمل .

٩ — الرغبة فى اكتساب احترام الناس داخل وخارج المشروع

١٠ — استقرار العمل والشعور بالأمن والضمان

١١ — الرغبة فى تكوين صداقات وتوفر جو اجتماعى مناسب فى العمل

تلك هى الدوافع الأساسية التى قرر عدد من المديرين الامريكيين الموجه أنها هى الأساسى لنشاطهم فى العمل

والآن لو انتقلنا إلى دراسة موقف المدير المصرى — ما هى الدوافع التى تحدد سلوك المدير فى مصر وفى شركات ومؤسسات القطاع العام بالذات . إن ميدان دراسات الدوافع فى مصر لا زال يفتقر إلى دراسة عملية للحصول على معلومات دقيقة عن هذه الناحية الهامة من نواحى السلوك الإدارى . ولكن على الرغم من عدم إجراء مثل تلك الدراسة للآن ، إلا أن المؤلف قد قام بعدد من الدراسات الاستطلاعية بين عينات مختلفة من مديرى وحدات الإنتاج التابعه للقطاع العام . وكان السؤال الأساسى محور الدراسة هو ما هى العوامل الأساسية (الدوافع) التى تؤثر على الأداء والسلوك الإدارى ؟

وفيما يلى أمثلة من الإجابات التى حصلنا عليها ، مع الاخذ فى الاعتبار أن كل من تلك الآراء إنما يلخص أراء مجموعة من المديرين وليس مديراً معيناً بالذات .

العوامل الفعالة التى يجب توافرها فى جو العمل
لإتاحة أداء أكثر كفاءة من وجهة نظر المدير المصرى

١ — الثقة والتقدير

يجب أن يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا . وفيما يلى بعض الامثلة .

ا) إشتراكه فى وضع السياسة العليا للعمل

ب) تزويده بسلطات مالية وإدارية مناسبة

ج) عدم التدخل فى صميم إختصاصاته

د) تخويله حق إتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل .

ﻫ) تقدير جهوده بالطريقة التى تتناسب مع شخصيته وظروفه .

٢ — توفير إمكانيات العمل

يجب أن تتوفر لدى المدير الامكانيات البشرية والآلية والمالية اللازمة كما يجب التقيد بعمليات الاحلال فى الوقت المناسب .

٣ — اطمئنان العاملين

يجب أن يشعر العاملين بأنهم خاضعون لنظام داخلى عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمعاشات والمكافآت والعلاج الطبى وأية ميزات أخرى .

٤ — الاتصالات الخارجية والتدريب

من الضرورى الاطلاع على أحدث التطورات فى محيط العمل والحصول على أحدث المعدات والآلات وتدريب العاملين على تشغيلها . كما يجب إعداد برامج تدريب دورية للعاملين للتعرف على الطرق الحديثة والأساليب العالمية المتطورة فى محيط عملة .

٥ — الحوافز الايجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها

يجب ألا يخضع نظام تطبيق الحوافز الايجابية والسلبية إلى قيود إدارية معقدة كما يجب أن يخول المدير سلطة تطبيقها وبشكل سريع حتى يكون للحافز التأثير المطلوب.

٦ — الحد من تعدد أجهزة الرقابة

إن تعدد أجهزة الرقابة يؤدى إلى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات وهى من العوامل الأساسية فى العمل الادارى . بالاضافة إلى ذلك فإن هذا التعدد فى أجهزة الرقابة يوقع المدير فى موقف صراع حين لايستطيع الاستجابة إلى الطلبات المتعارضة أو المتناقضة التى تطالبه بها تلك الجهات المختلفة .

٧ — القيادة العلمية السليمة .

إن توفر القيادات الإدارية فى المستويات العليا التى تتوافر لها إمكانيات العلم والخبرة تجعل مهمة المدير أيسر ، وتحفزه على أداء عمل أفضـــل حيث يتجاوب ويتفاعل مع تلك القيادات أكثر ممـا يستطيع مع القيادات غير المسئولة التى تتصف بالتردد ونقص الـكفاءة .

تلك هى إذن أنواع الرغبات أو الدوافع التى يشعر المدير فى مصر أنهـــا تدفعه إلى الإجادة وبذل الجهد فى عمله . لقـد طال الحديث عن حوافز للعمل بالنســـبة للمديرين فى القطاع العـام وتعددت المؤتمرات والمناقشات ولـكنى أعتقد أنها لم تحقق أى نجاح فى حل مشكلة الحوافز لأنها لم تنظر إليهـا من الناحية الصحيحة . الأساس العلمى فى موضوع الحوافز هو النظر إليها على أنها تحاول اشباع رغبات معينة يريدها العـاملون وبالتالى فإن الأســاس الأول فى تقـديم الحوافز هو أن تتفق مع أنواع الرغبات التى يريدهـا المديرون . وبالتالى فإن رسم برنامج جديد لإطلاق الطاقات الخلاقة للمديرين باستخدام حوافز العمل ينبغى أن يبدأ بدراســـة ماذا يريد المديرونأنفسهم .

١ — المرتب والعائد المـادى المجزى للعمل .

٢ — توفر رئاسة أو إدارة عليا على مستوى عال من الـكفاءة .

٣ — توفر مساعدين ومعاونين على مستوى عال من الـكفاءة .

٤ — حرية العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات فى مشاكل العمل .

٥ — الاشتراك فى تخطيط أساليب العمل وتحديد الأهداف .

٦ — الحد من عدد الجهات المشرفة والأجهزة الرقابية .

٧ — توفير الاستقرار والطمأنينة فى المنصب الإدارى .

٨ — توفير ظروف العمل المناسبة .

تلك هى أهم ما يحتاجه المديرون فى شركات القطاع العام لكى يقوموا بعمل إدارى على مستوى عال من الكفاءة . وبالتالى فإن أى برنامج للحوافز لكى ينتج أثره المطلوب فى حفز المديرين على زيادة الجهد ورفع الكفاءة لابد وأن يوفر لهؤلاء المديرين الرغبات التى يطلبونها ويلاحظ على تلك الرغبات أنها تتصل أساساً بطبيعة العمل وإمكانياته . أى ما يصبو إليه المدير أساساً هو فرصة للعمل المتحرر من القيود والمعوقات الذى يتيح له فرصة للابتكار والخلق والتطوير . أن ما يطالب به المديرون (وهو حق) هو إتاحة الفرصة لهم لتحمل مسئوليات عملهم ومحاسبتهم على مدى تحقيق الأهداف .

الشرط الثانى اللازم توافره لنجاح نظم الحوافز أن ترتبط ارتباطاً أساسياً ومباشراً بالأداء وتحقيق الأهداف. بمعنى أن المدير الذى يحقق الأهداف المحددة لمشروعه يحصل على الحوافز المقررة ، وفى ذات الوقت فإن من يخفق فى انجاز العمل المطلوب يحرم من تلك الحوافز. والأهم من ذلك هو ضرورة تطبيق أنواع الحوافز السلبية على من ينحرف من هؤلاء المديرون . أن تجارب كثير من المديرين دلت على أن الفشل والانحراف فى السنوات القليلة الماضية لم يكن لها عقاب رادع وبالتالى كان هناك دافع للخطأ والإنحراف حيث لا مسئولية ولا عقاب . أن فعالية الحوافز تكمن فى المزج بين الحافز الإيجابى الذى يدعو إلى الإجادة والاتقان ، والحافز السلبى الذى ينهى عن الخطأ والانحراف .

أهمية العواطف فى تحديد السلوك

لقد أوضحنا أن أنماط السلوك الإنسانى تتأثر نتيجة الدوافع التى تحرك هذا السلوك ، وبينا أن هذه الدوافع تختلف فيما بينها ، كما أنها تختلف من شخص لآخر.

والآن ننتقل إلى عامل آخر من العوامل الشخصية التى تؤثر فى السلوك الإنسانى وهو العواطف وهى عبارة عن معايير للتقيم على أسس شخصية (أى غير موضوعية ، يقوم بها الفرد . وتلك العواطف تساعد على توجيه السلوك الفردى فى اتجاهات معينة تتفق مع نتائج التقييم الشخصى للأمور .

ويمكن تعريف العواطف بأنها حالة تأهب يعانيها الفرد ، وقد ترتبط تلك الحالات بحاجات معينة يشعر بها الفرد كالألم ، الجوع ، الخوف ، أو الرغبة الجنسية . وقد تكون تلك العواطف أكثر استمراراً وشمولا مثل القلق ، اليأس ، الحنان ، وما إلى ذلك . ومهما كان نوع العاطفة ومداها فإننا نستطيع أن نصفها بأنها تلعب دوراً هاماً كمؤشر يشير إلى أن الأمور لا تسير على هوى الفرد أو بالعكس أن الأمور تسير وفقاً لما يرغبه الإنسان .

من ناحية أخرى نستطيع تعريف العواطف بأنها عملية تلوين للدوافع أى أنها تضفى على الدافع طابعاً شخصياً وخاصة بالنسبة للدوافع التى يعترض الفرد عقبات فى سبيل تحقيقها .

إن العاطفة هى ذلك الشعور النفسى الذى يجعل الفرد يميل إلى ناحية من النواحى ويرتبط بها نفسياً . وعلى ذلك فإن العاطفة يمكن فصلها عن التعقل والتفكير . فنحن نصف شخص بأنه عاطفى بمعنى أنه حين يسلك سلوكا معيناً فإنه لا يتخذ التفكير والتدبر كأساس للسلوك ، بل يندفع فى إتجاهات سلوك معينه بقوة العاطفة أو الشعور .

ويميل علماء النفس إلى التفرقه بين نوعين من العاطفة ، تلك العواطف التى تنبع من الشعور بحالات بدنيه مثل حالات الغضب أو اليأس، والعواطف الناتجة من أساس نفسى حين يدرك الفرد موقفه من احتمالات تحقيق أحد أهدافه .

ويهمنا فى موضوع العواطف وعلاقتها بالسلوك الإنسانى أمرين : الأول أن العواطف تتغير مع إدراك الفرد لمدى نجاحه فى تحقيق أحد الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها كما فى حالات التوقع، نفاذ الصبر،اليأس أو القلق . فالعاطفة عبارة عن شعور ينتاب الشخص ويختلف باختلاف درجة تحقيق الأهداف . وبالتالى فالشعور أو العاطفة يصبح شعوراً سعيداً ومقبولا إذا كان الشخص على مدى قريب من تحقيق الهدف وعلى العكس تصبح العاطفة شعوراً غير سعيد ومصدراً للاستياء كلما بعد الشخص عن تحقيق هدفه .

وبالإضافه إلى تلك العواطف التى يسهل تحديدها وقياسها ، إلا أن هناك أنواعاً أخرى من العواطف التى يصعب تحديدها مثل حالات القلق الغامض أو عدم الارتياح بصفة عامة دون إدراك السبب . مثل تلك العواطف لا يمكن ربطها بدرجة تحقيق الهدف ويصبح من الصعب تحديد مداها وتأثيرها . وفى بعض الحالات قد تفسر تلك العواطف على أنها إنعكاس لبعض الدوافع اللاشعورية .

الأمر الثانى الذى يهمنا فيما يتعلق بالعواطف أنها قد تزيد أو تقلل من حدة الدافع . أى أن العواطف هى فى ذاتها قوى دافعة للسلوك وبالتالى فإذا أضيفت تلك القوى الدافعة التى تصدر عن العواطف إلى القوى الدافعة الأصلية التى ترتبط بالدوافع يصبح الإتجاه إلى السلوك أقوى وأشد . وعلى العكس من ذلك قد تعمل العواطف على إضعاف الدوافع مثال ذلك فى حالات اليأس والقنوطحيث تعمل العاطفة على توجيه السلوك فى إتجاة مخالف للاتجاه الذى يحرك الدافع السلوك إليه . ونستطيع أن نلمس هذه الحاله حين نرى العامل يدفعه للعمل رغبة جارفه للتقدم والترقى فى العمل وبالتالى توجد لديه قوة دافعه للانتاج وزيادة الكفاءة ، ولكنه من ناحية أخرى يشعر أن الفرص المتاحة له للترقى فى عمله غير كافية وأن إحتمالات وصوله إلى هدفه ضعيفة أو منعدمة وبالتالى تعمل تلك العواطف التى نسميها اليأس مثلا على إضعاف قوة الدافع إلى العمل .

المبحث الرابع

خصائص الشخصيـة

Personality Traits

يتحـدد السلوك الإنسانى نتيجة للتفاعل بين مجموعـة الدوافع والأهـداف التى يسعى الفرد إلى إشباعها وتحقيقهـا من ناحية، وبين أنمـاط التفـكير وأساليب الإدراك التى تشكل طريقة تصوره للعـالم المحيط به . ليس هذا فحسب، بل أن السلوك الإنسانى يخضع أيضاً لتأثير عدد من الصفات والخصائص التى تميز الفـرد عن غيره . تلك الصفات والخصائص تنمو وتتطور فى الإنسان نتيجة إتصاله بالافـراد الآخرين وتمثل إستعداده للتفاعل معهم فى المواقف الانسانية المختلفه .

وفى دراسه قامت بها كارن هورنى Karen Horney (١٩٤٥) (١) إستطاعت التمييز بين فئات ثلاثة من الافراد تبعاً لخصائصهم فى الاستجابه للتفاعل مع الآخرين .

١ — الفئـة الإيجـابية

٢ — الفئـة النافـره

٣ — الفئـة السلبيـة

تتميز الفئة الأولى من الأفراد برغبة فى الالتقاء بالناس والتفاعل معهـم . ترى الفرد من تلك الفئة يبحث دائماً عن رفيق أو صديق ويسعى لـكسب حب وتعاون

(١) Karen Horney, Our inner Conflicts N. Y. : Norton, 1945

الآخرين . وبالتالى نجده على إستعدد للتعاون والتفاعل مع الناس ، ويشعر برغبة فى أن يصبح محل إهتمام ورعاية الآخرين .

أما الشخص الذى يتميز بالنفور كخاصية تحدد استجابته للتفاعل مع الآخرين فيتصف أساساً برغبة فى العدوان والمنافسة . إنه يدرك العالم من وجهة نظر دارونية أى البقاء للأقوى وبالتالى فهو يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية بغض النظر عن أى اعتبار آخر . تراه يبغى القوة والسيطرة والنفوذ بأى وسيلة وباستخدام أى سبيل. من هنا تنشأ لديه الرغبة على استغلال الآخرين وإخضاعهم لخدمة مصالحه . ولذلك تجده يفكر فى أى موقف إنسانى من زاوية منافعه الشخصية وما يستطيع أن يحصل عليه من هذا الموقف .

أما الفئة الثالثة وهى السلبية فيتصف أفرادها برغبة فى الانعزال والانطوائية . تراهم يتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأى شخص آخر . هذا النوع من الأفراد يتميز بحاجة أساسية إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين ، والاكتفاء الذاتى يمثل سبيله الأساسى فى الحياة .

ولا شك أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين يمثل تبسيطاً واضحاً إلا أنه يشرح الفكرة الأساسية التى نريد توضيحها هنا وهى أن الأفراد كما يختلفون فى أفكارهم ومدركاتهم وكما يتباينون فى دوافعهم والأهداف التى يسعى كل منهم إلى تحقيقها ، فإنهم أيضاً يختلفون فى صفاتهم الشخصية التى تحدد استعدادهم للاستجابة للتفاعل مع الآخرين . وكما أن الأفكار والإدراك تؤثر على السلوك ، وبنفس المنطق قد رأينا كيف أن الدوافع والأهداف تساعد على توجيه هذا السلوك وتحديد قوته ومداه ، فإن خصائص الشخصية تحدد هى الأخرى السلوك

الإنسانى وتؤثر عليه حيث أن هذا السلوك يتم بالدرجة الأولى فى محيط اجتماعى ويتخذ أوضاعه الأساسية فى شكل تأثير واستجابة بين الأفراد .

وعلى هذا الأساس فقد إتضح لعلماء السلوك ، أن السلوك الاجتماعى للافراد يتأثر بتلك الخصائص التى يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة (١٢) ونمو تلك الخصائص وتطورها فى الفرد يرجع إلى تفاعله مع بيئة إجتماعية محددة ، تجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح أو الفشل فى إشباع حاجاته المختلفة .

أى أن جانباً من تلك الخصائص يكتسبها الفرد نتيجة لخبرته السابقة ، كما أن جانباً آخر منها يتحدد بفعل الموقف الإنسانى الذى يجد الشخص نفسه فيه . فهناك بعض المواقف التى لا يرى الفرد فيها بداً من الاستسلام والتهاون ، كما أن بعض المواقف الأخرى قد تفرض على الفرد أن يبدأ بالعدوان . ولكن النقطة التى نريد تأكيدها هنا أنه بغض النظر عن طبيعة الموقف فإن هناك أفراد يظهرون إتجاهاً للاستسلام فى عدد أكثر من الموقف أكثر من غيرهم ، وبالعكس فإن هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بخاصية عدوانية أكثر من غيرهم .

وهناك عدد لا نهائى من خصائص الشخصية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين . وسوف نستعرض بعضاً منها فيما يلى :

الكبرياء ـ دفاع الشخص عن حقوقه ، حب المظهرية ، الثقة بالنفس ، الاعلان

---

(١٢) نحن نشير هنا إلى ما يسميه Krech, Crutchfield and Ballachey فى كتابهم « indivrdual in society »
interpersonal response traits- «relafively consisteut and stable dispositions to respond in distinctive ways to öther persons ».
المرجع السابق ص ١٠٣ — ١٣٤

عن النفس فى المواقف (عكسها التواضع)

السيطرة ـ الشخص المسيطر يسعى إلى القوة والنفوذ ، شـديد المراس قوى الإرادة ، يعطى الأوامر ، يميل للقيادة (الخضوع)

المبادرة ـ صاحب تلك الخاصية يميل إلى تكوين الجماعات ، يحب الظهور فى مقدمة الحوادث والمواقف ، يقدم الاقتراحات فى الاجتماعات (السلبية)

الاستقلال ـ الرغبة فى رسم خطة الشخص بعيداً عن الآخرين ، أداء العمل بالطريقة التى يفضلها الشخص (الاعتماد)

الإقبال على الآخرين ـ يصدق الآخرين ، لا يميل إلى إصدار الأحكام على الناس ، يتغاضى عن نقاط الضعف فى الآخرين (رفض الآخرين)

الاجتماعية ـ الميل إلى المشاركة فى النشاط الاجتماعى ، الميل إلى البقاء فى صحبة الآخرين ، الانطلاق (الانطوائية)

العطوف ـ الشخص العطوف يهتم بمشاعر الآخرين ورغباتهم ، ويسلك مسلكا رحيما تجاه الآخرين (اللامبالى)

التنافس ـ بعض الأفراد يرى فى كل موقف مجال للمنافسة والتسابق ، يدرك الآخرين على أنهم منافسين يجب هزيمتهم .

تلك هى بعض الخصائص الشخصية الأساسية التى تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين فى المواقف الإنسانية والسبيل إلى التعرف على تلك الخصائص فى الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الأفراد ذاتهم عن اتجاهاتهم للاستجابة فى مواقف مختلفة وتحليل تلك البيانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لشخصياتهم (١٣)

---

(١٣) تستخدم فى هذا الميدان أسلوب أحصائى هو تحليل العوامل أو Factor Analysis

ولا شك أن التعرف على مجموعة الصفات والخصائص التى تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل والتنبؤ بهذا السلوك فى المواقف المختلفة . من ناحية أخرى فإن الكشف عن بعض الشروط التى تحكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة فى تفسير السلوك وتوضيحه . من أهم تلك الشروط ما يلى :

١ — درجة استقرار الخاصية وثباتها Stability بمعنى استمرار الفرد فى إظهار نفس الخاصية فى المواقف المتعاقبة . كلما زاد استقرار الخاصيــة فى الفرد ،كلما كان الاعتماد عليها فى تفسير سلوكه أكبر . وكلما كان التنبؤ بهذا السلوك أيسر .

٢ — مدى شمول الخاصية أى درجةظهورها فى مواقف السلوكالمختلفة . فبعض الخصائص تظهــر تقريباً فى كل تصرفات الفرد ، بينما تنحصر بعض الصفات الأخرى فى عدد محدود من المواقف .

٣ — التوافق Consistency بمعنى هل تظهر تلك الخاصية فى كل مظاهر السلوك المتشابهة . لنأخذ مثلا خاصية التنافس . فقد تؤثر تلك الخاصية على ســلوك الفرد حين محاولة الوصول إلى مركز أعلى فى العمل ، الحصول على مركز اجتماعى معــين ، بينما لا تؤثر على سلوكه حين محاولة دخول أحد المحال العامة مثلا . أى أن بعض المواقف التى تدعو إلى التنافس لا تثير فى الفرد تلك الخاصية التنافسيــة . لذا يجب تحديد تلك المواقف التى يظهر فيها الفرد طبيعته التنافسيــة حيث أن هذا التحديد يفيد فى تفسير سلوكه .

ناحية أخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين أن الســـلوك الإنسانى لا يخضع فى أغلب الأحيان لتأثير واحدة فقط من تلك الخصائص ، بل أن عدداً منها يتفاعل دائماً لتحديد نمط السلوك الذى يتبعه الفرد .

وهناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشــله فى إشباع حاجاته ، وبين مجموعة

الخصائص التى تتكون لديه فى استجابته للتفاعل مع الآخرين . فالحاجات التى ينجح الفرد فى إشباعها بيسر وسهولة لا تمثل مشكلة بل تتضاءل فى أهميتها كموجه ومحدد للسلوك . كذلك فإن الإشباع السريع لتلك الحاجات يؤدى إلى أن يكتسب الفـــرد خصائص مثـــل الثقة بالنفس أو مزيد من التطلعات وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعداده للاستجابة للتفاعل مع الناس . من ناحية أخرى فإن مثل هذا الإشباع السريع السهل للحاجات الذى لا يتطلب من الفرد مجهوداً يذكر قد يؤدى إلى أن يبالغ الفرد فى تقدير طاقاته وقدرته وينعكس هذا بلا شك فى طريقة تعامله مع الناس أى فى أنماط سلوكه . إلا أن الفرد لا يتمكن دائماً من إشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر . بل فى كثير من الأحيان يعترض سبيـــل هذا الإشباع عدد من العوائق تختلف فى مداها من مجـــرد تأخير الاشباع إلى استحالته فى بعض الأحيان . وتؤدى هذه العوائق إلى إصابة الفـــرد بما يسمى « الاحباط » Frustration . والإحباط (أى إعاقة تقدم الفرد فى سبيل الحصول على أهدافه) أمر مألوف فى الحياة العادية للانسان. وتتباين أسباب الاحباط أى العوائق التى تمنع الفرد من إشباع حاجاته ولكنها ترتد أساساً إلى :

١ - الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية .

٢ - نقص فى قدرات الشخص المادية والذهنية

فقد تقف ظروف المجتمع المادية (مثل نقص الموارد والامكانيات أو طبيعة المناخ) أو الاجتماعية من عادات وتقاليد حائلا دون الفرد وإشباع بعض حاجاته . كما قد يعود العائق إلى الفرد نفسه الذى قد تمنعه طريقة تكوينه النفسى أو الفسيولوجى من تحقيق بعض أهدافه .

وما يهمنا هنا هو تأثير الاحباط على خصائص الفرد . وبصفة عامة قد يؤدى فشل

الفرد فى إشباع حاجاته إلى تغيرات بناءة وخلاقة فى تفكيره ، وإلى ابتكاره لأساليب جديدة للحصول على أهدافه وقد ينطوى هذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة من ناحية أخرى قد يؤدى هذا الاحباط إلى القنوط أو اليأس وما يصاحبه من توتر عصبى واضطرابات نفسية وبالتالى إلى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الانسان فى مثل تلك الأحوال يلجأ الانسان إلى بعض الأساليب الدفاعيـــة defensive reactions تهدف إلى حماية ذات الشخصية وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سمعة الفرد والابقاء على احترام الشخص لذاته . وقد يؤدى الالتجاء إلى تلك الأساليب الدفاعية إلى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثـل العدوانية ، الانطوائية ، رفض الآخرين وما إلى ذلك ، وفيما يلى بعض تلك الخصائص المهمة :

١ ـ العدوانية aggression

تتمثل الأفعال العدوانية فى الغضب ، والعنف المادى ضـد الأفراد والأشياء . والمهم هنا أن تلك الأفعال العدوانيـة لا تنصب على عوائق الاشباع فحسب ، بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص . فالموظف الذى تسبب رئيسه فى حرمانه من ترقية مثلا ، يعود إلى بيته ليصب غضبه على زوجته وأولاده . وفى بعض الأحيان قد يصب الشخص غضبه على نفسه .

٢ ـ التراجع regression

قد يؤدى الاحباط إلى التراجع بمعنى التجاء الشخص إلى أنماط سلوكية لا تتصف بالنضوج ولا تتفق مع طبيعة الفرد . مثال ذلك النـكوص إلى الطفولة .

٣ ـ الانسحاب withdrawel

قد يحاول الشخص علاج حالة الاحباط بالانسحاب تماماً من الموقف الذى أدى

إلى فشله فى تحقيق أهدافه . فالطالب الذى يفشل فى دراسته قد يترك الجامعة ويبحث له عن عمل . أو الشاب الذى فشل فى زواجه الأول قد يضرب عن الزواج تماما . وفى بعض الأحيان قد لا يستطيع الفرد الانسحاب تماما من الموقف ، فى هذه الحالة فإنه يمتنع عن المشاركة فى الموقف ، فالسياسى الذى يفشل فى تغيير سياسة وزارته فإنه إن لم ينسحب تماما من الوزارة فهو قد يمتنع عن المشاركة فى أعمالها .

٤ — التناسى Repression

إن الفرد الذى يفشل فى إشباع حاجة أو تحقيق هدف قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحاجة وإدماجها فى منطقة اللاشعور . فالمرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول أن يتناسى أى شىء عنها ويرفض أى شىء قد يذكره بها

تلك الخصائص الناتجة عن الفشل فى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تأخذ أيضاً شكل التبرير حيث يحاول الفرد تبرير فشله ، أو الإسقاط projection حين يلقى الفرد اللوم على الآخرين لفشله فى إشباع حاجاته .

لقد أوضحنا حتى الآن ثلاثة حقائق أساسية عن السلوك الإنسانى :

١ ــ أن هذا السلوك يتأثر بأفكار الفرد ومدركاته

٢ ــ أن السلوك يتأثر بدوافع الإنسان وأهدافه .

٣ ــ أن خصائص الفرد الشخصية من حيث استعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين تؤثر بدورها على السلوك الفردى . وما نود أن نضيفه الآن ، أن تلك المؤثرات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض لتحديد السلوك .

خلاصـة :

إن خصائص الفرد تعمل على تحديد الأحكام التى يصـــدرها على العالم المحيط به . وتلك الخصائص تمثل جوانب من الشخصية الكلية للفرد وتعمل على تحـديد طبيعة الفرد واتجاهات سلوكه ، هل هو حريص فى الإنفاق ، هل هو مخاطر وجرىء أم متحفظ متردد وهكذا .

وهناك عدة معايير تستخدم لتحديد طبيعـــة خصائص الشخصية وإبراز دورها وأهميتها فى تحديد السلوك :

١ ـ أن الخاصية شىء له وجود حقيقى فى تـكوين الإنسان يماثل وجود العادات مثلا . فالعادة هى نمط للسلوك يتـكرر دون تفـكير كبير ، والخاصيــة يمكن النظر إليها على أنها عادة شاملة أو عامة فى تـكوين الفرد .

٢ ـ إن الخاصية فى حقيقة الأمر هى مجموعة مترابطة من العادات السلوكية التى تتفاعل معاً وتسهم بطريقة جماعية فى تحديد نمط سلوك الفـــرد . فأى إنسان له مجموعات متعددة من العادات ، كعادة المساومة فى السعر حين الشراء ، وعادة التسوق والبحث المستمر قبل شراء أى سلعة ، وعادة سؤال أ كثر من فرد سبق له استعمال سلعة معينة قبل شراء نفس السلعـة ، كل تلك العادات يمكن إثبات ارتباطها ببعض وبالتالى تـكون تلك المجموعة من العادات المتلازمة والمترابطة خاصية أساسيـــة من خصائص شخصية هذا الفرد.

٣ ـ إن الخاصية تتميز بالحركية والنشاط ، بمعنى أن لها القـــدرة على تحريك السلوك وتوجيهه فى اتجاهات محددة .

وعلى هذا الأساس فإنه يمكن النظر إلى الخاصية على أنها نوع من القوى الدافعة المحددة للسلوك .

٤ ــ فى كثير من الأحيان يمكن للباحث إثبات وجود خصائص الشخصية وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للسلوك ، أو دراسة أنماط السلوك السابقة . ومن ناحية أخرى فإن إثبات وجود الخاصية يمكن أن يتم باستخدام الأساليب الإحصائية التى تثبت وجود ارتباط بين الأفعال ومظاهر السلوك المختلفة .

٥ ــ وهناك معيار آخر يستخدم فى تحديد طبيعة الخصائص ، ذلك أنها ليست منفصلة عن بعضها تمام الانفصال . وهذا التزاوج أو التفاعل والترابط بين خصائص الشخصية المختلفة ينتج عن ميل الفرد إلى السلوك بطريقة متكاملة ومتماثلة . وعلى هذا الأساس فإنه يصعب الفصل بين خصائص الشخصية المختلفة ، بل يمكن النظر إليها على أنها تكون اتجاهاً عاماً للسلوك يتبعه الفرد .

٦ ــ وينبغى أن نؤكد هنا أن خصائص الشخصية تختلف فى معناها ووظيفتها عن الصفات الأخلاقية للشخص . فالأمانة ،الصدق ، الإخلاص، الصراحة بينما تمثل عادات أخلاقية إلا أنها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى وبصرف النظر عن معناها الأخلاقى .

إن الحديث عن خصائص الشخصية أو صفات السلوك يمكن تلخيصه فى أن لكل فرد طرق محددة ومستقلة فى الاستجابة للظروف المحيطة به وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أساليب سلوكه ، فالفرد قد يكون لبقاً فى الحديث ، خجول ، شجاع ، مهذب أو ما إلى ذلك . تلك الصفات

ما هى إلا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفرد معين . وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لأنماط السلوك .

وتتميز الخصائص بأنها لا تتجه إلى شيء معين بالضرورة ، فالشخص قد يتميز بخاصة العدوانية بغض النظر عن الشيء موضع العدوان ، أو قد يتصف الفرد بالسماحة فى مختلف المواقف التى تعرض له دون نظر إلى الظروف الموضوعية لكل موقف .

المبحث الخامس :

الاتجاهات Attitudes

يتمثل السلوك الإنسانى فى أغلب الأحيان فى شكل استجابة لسلوك الأفراد الآخرين، أو محاولة إثارة نوع من السلوك لديهم . وبالتالى نحن نعبر عن هـذا بأن السلوك الإنسانى هو سلوك اجتماعى بالدرجة الأولى .وحقيقة الأمر أن مايثير اهتمامنا بدراسة السلوك الإنسانى هو تلك الصفة الاجتماعية التى يتصف بها . إذ أن السلوك الفردى المنعزل أى الذى ينحصر أثره على الفرد ذاته لايحتل أهمية تذكر من الناحية العلمية ، بل مايثيرنا هو ذلك السلوك الذى تمتد آثاره لتشمل الآخرين .

والفرد فى سلوكه الاجتماعى إنما يعبر عن معتقداته ، ومشاعره ، وميوله السلوكية مثال ذلك حين يسأل شخص عن رأيه فى شباب القرن العشرين فيصفهم بأنهم ليسوا على خلق ولا علم مثل شباب الجيل الماضى ، وأن الشباب اليوم يجب أن يعامل بشدة وقسوة وأنه إن لم يغير الشباب مسلـكه فسوف تحل عليه نقمة الآباء .

تلك الآراء التى أدلى بها صديقنا إنما تمثل معتقداته ومشاعره وميوله السلوكية تجاه موضوع معين هو شباب اليوم . تلك المجموعة من المعتقدات ، المشاعر ، والميول السلوكية ينتظمها جميعا مفهوم يعـرف بالاتجاهات Attitudes . وبذلك نرى أن السلوك الاجتماعى للانسان فى كافة مظاهره وأشكاله إنما يتأثر ويتحدد بمجموعـة اتجاهاته . لذلك تصبح دراسة الاتجاهات عاملا هاما وضروريا فى فهم السلوك . وهذا سر إقبال المسئولين عن التأثـير فى سلوك جماعات من الناس (كالمديرين بالنسبة للعمال ، ورجال البيع بالنسبة للمستهلـكين) على إجراء دراسات تهـدف إلى تحليل وتحديد اتجاهات هؤلاء الناس كوسيلة لتفسير سلوكهم والتنبؤ به على أمل امكانيـة ضبطه والتحكم فيه . فـلا شك أن الإدارة تكون فى موقف أفضل لو استطاعت

التعرف على اتجاهات العمال تجاه سياسة معينة أو موضوع بالذات ، إذ تجعلها هـذه المعرفة أقدر على تشكيل سياستها أو تقديمها للعمال بطريقة تتناسب مع اتجاهاتهم .

والاتجاهات تمثل نظاما متطورا للمعتقـدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره . والاتجاهات تكون دائما تجاه شىء محدد أوموضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاث . والشخص لايستطيع تكوين اتجاه حيال أى شىء أو شخص إلا إذا كان هذا الشىء أو الشخص موجود فى محيط إدراكه . أى أن الفرد لايستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء لايعرفها أو حيال أشخاص لم يتفاعل معهم فالشخص المقيم فى غابات الكونجو قد يصعب تصور أنه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين فى أمريكا . وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكى العادى الذى تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحـدة عن مجال إدراكه وبالتالى فهو لايستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا .

وكما أوضحنا سابقا فإن للاتجاه عناصر ثلاث ، العنصر الفكرى أو العقيدة Gognitive Component مثال ذلك اتجاهات العربى العادى تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها العـدوانية ، من إدراكه لحقوق أهل فلسطين فى أرضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف العاليـة المحيطة بالصراع العربى الاسرائيلى ، أما المشاعر فهى تعبير عن الجانب العاطفى فى الاتجاه . وعلى هـذا الأساس فان الاتجاه العربى تجاه قضية فلسطين يحتوى بجانب العنصر الفكرى القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفى أساسه كراهية اسرائيل والعطف على اللاجئين العرب المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحده الأمريكية التى تساعـد إسرائيل وتناصرها ضد العرب وأخيراً فان الاتجاه يحتوى على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع . فالعربى قد يكون ميله هو للعمل الفدائى ضد

إسرائيل وتصعيد المقاومة الشعبية ، وبالتالى فان اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة إبادة إسرائيل أو حتمية إعادة الحق العربى لأصحابه وهكذا .

إن تأثير الاتجاهات على السلوك تتوقف على عاملين أساسيين :

أولا — نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب أو سالب) وشدة الاتجاه مثلا إذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل ، فان مدى تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته .

ثانيا — بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاث ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على شاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالى فان الاتجاه للسلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقاً لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه .

من ناحية أخرى فان التوافق بين مجموعات الاتجاهات المختلفة التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على نمط سلوكه . بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال أحد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التى يلم بها ؟ وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية جميعا ؟ إذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له «عقيدة» أو «ايديولوجية» Ideology

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به . وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم ردالفعل أوالاستجابة التى يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة . من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات إذا لم تتطور تؤدى إلى الجمود وميل الفرد إلى تنميط أساليب سلوكه دون تغيير . أى أن الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كأن يكون

للفرد وجهة نظر فى موضوع التأميم أو الحرب العنصرية أو اشتراك العمال فى الإدارة ووجهة النظر تلك قدتكون مؤيدة أو معارضة لجوانب الموضوع المختلفة، ولكنها سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإنها تعمل على تحديد السلوك الذى سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع. مثال ذلك لو كان بعض أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات يدرسون موضوعاً لمنح العمال مزيد من الخدمات والمزايا، فان سلوك الأعضاء حين أخذ الرأى بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال، فالبعض قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من المزايا باعتبارهم قوة انتاجية أساسيـــة وأنهم نشطون مكافحون، بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين أن العمال كسالى بطبعهم وبالتالى فهم يحصلون على قدر يتناسب مع مايبذلونه من جهد.

ومن هنا يتضح لنا أن الاتجاهات لايمكن ملاحظتها مباشرة، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الأفراد فى المواقف الاجتماعية المختلفة، كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب إلى الفرد الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن خلال تلك الإجابات يمكن الوصول إلى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث وما يهمنا تأكيده هنا أن السلوك الإنسانى فى المواقف الاجتماعية يتأثر إلى حد بعيد بنوع الاتجاهات التى يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة. فالاتجاهات تؤثر على الإدراك والحكم الشخصى على الأمور، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم. من ناحية أخرى فإن الاتجاه يختلف عن الرأى، حيث يعتبر الرأى هو التعبير الشخصى عن الاتجاه. فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال فى مجالس إدارات الشركات، وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ويجهر به فإنه يكون قد أعطى رأيا.

والاتجاهات لها وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلى :

١ — وظيفة التأقلم — حيث تساعد الاتجاهات الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة .

٢ — وظيفه الدفاع عن النفس — إن الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فإنه إنما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدير الذى يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال إنما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذى يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه .

٣ — وظيفة التعبير عن القيم والمثل — إن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة .

٤ — وظيفة المعرفة — تساعد الاتجاهات الفرد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة .

ومايجدر ذكره أنه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة ، فإنه فى الوقت ذاته قد يحمل اتجاها عاما نحو مجموعة من القضايا المترابطة . من ناحية أخرى ، فإن الأفراد يميلون إلى تغيير اتجاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير .

إذن يمكن إضافة الاتجاهات إلى قائمة العوامل الشخصية التى تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الإنسانى . وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطة جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد .

قياس الاتجاهات

إن فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة . وقياس الاتجاهات لابد وأن يتم بطريقة غير مباشرة إذ

لاسبيل إلى قياسها مباشرة . وعلى ذلك فإن الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين .

والوسيلة إلى قياس اتجاهات الفرد هي أن نقدم له مجموعة من العبارات ونطلب إليه ابداء رأيه بالنسبة لها . وبناء على إجاباته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينه التي توجه سلوكه .

وهناك نوعين أساسيين من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية:

« في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية أن تتعاون على إزالة خلافاتها بأي ثمن » .

موافق جدا	موافق	لا رأى	غير موافق	غير موافق بالمرة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

الأرقام بين الأقواس تشير إلى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأى .

والنوع الثاني من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع موضع البحث كالآتي :

إذا كنت تعيش في قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أم تطلق النار فقط إذا هاجمتك ؟

ويمكن هذا الاختبار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة ، كذلك لدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه .

وفيما يلي مثال لقياس اتجاهات الأفراد تجاه الذهاب إلى المقاهي :

« أدلى بعض الناس بأسباب مختلفة لماذا يشربون الشاي أو لماذا يذهبون إلى المقاهي » . أنظر إلى القائمة التالية من تلك الأسباب واذكر أي من تلك الأسباب تعتقد أنه في رأيك (بالنسبة لحالتك شخصيا) صحيح وأيها غير صحيح : أذهب إلى المقهى :

- بينما أنا في انتظار صديق
- لتغيير المناظر
- للتمتع بمجالسة الآخرين .
- لشرب فنجان من الشاي .
- للعب الطاولة أو الدومينو .
- لمجرد الاسترخاء .
- حينما أشعر العطش .
- لقضاء الوقت .
- لأسباب عمل .
- لأني أحب الشاي
- بحكم العادة .

إن الإجابات المختلفة على هذه العبارات بصحيح / خطأ تدل على أنواع مختلفة من أنماط السلوك الإنساني .

مثال آخر أكثر وضوحا عن تدخين السجاير هو الآتي ، وقد طلب من المستقصى منهم ذكر ما إذا كانت كل عبارة صحيحة جداً ، صحيحة ، غير صحيحة ، غير صحيحة جدا .

١ — غالبا تساعدنى السيجارة على التركيز فى التفكير

٢ — عندما أكون فى حالة توتر عصبى تساعدنى السيجارة على الهدوء .

٣ — دائما أجد السيجارة أكثر شىء ممتع أول شىء فى الصباح أو آخر شىء فى المساء .

٤ — عند المناقشة مع أحد لا أعلم لماذا أجد التدخين يسهل الحديث

٥ — لاأستطيع الشعور بلذة الطعام إلا إذا أعقبته سيجارة

٦ — التدخين بالنسبة لى شىء أعمله ولكنه لايعطينى أى متعة

٧ — إننى أدخن لأنى حقيقة اتمتع التدخين

٨ — أحب الأوقات إلى التمتع بالسيجارةهو حين استرخى بعد انتهاء عمل اليوم.

وقد اتضح من تلك الدراسة أن هناك مجموعتين أساسيتين من التدخين هؤلاء الذين أجابوا صحيح أو صحيح جدا للأسئلة أرقام ١ ، ٢ ، ٤ . والمجموعة الثانية التى أجابت بغيرصحيح لباقى الأسئلة . المجموعة الأولى تحصل من التدخين على راحة عصبية ونفسية . والمجموعة الثانية التى تحصل من التدخين على متعة حقيقية إيجابية .

فى المثالين السابقين فإن الأسئله قد وضعت فى صيغة « أنا » ولكن فى بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية إذا وضعت فى صيغة الشخص الغائب .

كالمثال التالى :

أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة

يجب أن يكون هناك حد أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلو متر فى الساعة .

بمجر أن يبدأ السائق فى القيادة ويرغب فى تجاوز السرعة التى أمامه ينبغى أن يفعل هذا بأقصى سرعة .

وتختلف طرق قياس حدة الرأى أو الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى . كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، إلى اتباع الأساليب الرياضية المعقدةمثل تحليل العوامل. ومن ناحية أخرى فإن نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحى الشخصية وليس مجرد الاتجاهات .

وينبغى التأكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج إلى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تصميم النتائج المحققة منها .

فى بحث آخر جمعت عينة من ربات البيوت وقدمت لها قائمة تحتوى على بعض الأصناف التى تشتريها ربة البيت وأعطيت لهن التعليمات التالية :

« اقرئى القائمة المرافقة ، تخيلى نفسك فى الموقف ذاته بأقصى قدر ممكن حتى تستطيعى تصور السيـــدة التى قامت بشراء تلك الأصناف ثم اكتبى وصفا مختصراً لشخصيتها وخصائصها ، وعلى قدر الإمكان وضحى العوامل التى أثرت على حكمك :

— رطل ونصف هامبورجر (أكلة أمريكية شعبية جاهزة) .

— ٢ رغيف عيش

— حزمة جزر

— علبة بكينج بودر

— علبة نسكافيه (قهوة جاهزة تذاب فى الماء الساخن مباشرة)

— علبتين خوخ محفوظ

— ٥ رطل بطاطس

وتدل النتائج أن ٥٠٪ من السيدات اللائى قرأن القائمـــة وصفن السيدة التى

اشترت تلك الأصناف بأنها كسولة أو فاشلة فى تخطيط مشتريات العائلة بدقة . وحتى تلك االحظة كان من المستحيل التعرف على أى بنود القائمة التى سببت هذه الشعور . فى ذات الوقت عرضت نفس القائمة (بتغيير واحد هو إحلال اسم ماركة قهوة محروقة تعد بالطريقة العادية محل القهوة العادية) على عينة أخرى من ربات البيوت فى العينة الثانية لم تصف أى ربة بيت السيدة المشترية بأنها كسولة وحوالى ١٢ ٪ وصفنها بالفشل فى تخطيط مشتريات العائلة ، وبالتالى فإن الاستنتاج الواضح كان أن وجود اسم نسكافيه على القائمة الأولى هو السبب فى تلك الاتجاهات المعادية .

من ناحيه أخرى فإنه يمكن التوصل إلى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء survey وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين .

تكوين الاتجاهات وتغييرها

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دوراً أساسياً فى توجيه سلوك الفرد . ويهمنا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجاهات وتغييرها باعتبارها من المحددات للسلوك الإنسانى .

١ — إن الاتجاهات تتكون فى أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته المختلفة .

لقد ذكرنا أن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر أو الصعوبة فى محاولاته لإشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم إشباعها دون مجهود يذكر ، والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون إشباعه على الإطلاق . لذلك فإن تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم أثناء محاولات الإشباع تلك . فتتكون لدى الشخص اتجاهات إيجابية أى فى صالح

الأشياء والأشخاص التى تساعده على إشباع حاجاته ، وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التى يكونها الفرد أثناء محاولته إشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه فى مواقف الإشباع المماثلة ، ولكنها سوف تستمر فى توجيه سلوكه فى مواقف مختلفة ومتفاوتة ، إذ تصبح جزءاً من شخصيته الإجمالية . أى أن الفرد يستخدم تلك الاتجاهات فى محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة . مثال ذلك السياسى الذى يكون اتجاهات فى صالح مذهب سياسى معين فى أثناء محاولته إشباع حاجته للسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات أخرى قد تختلف عن الحاجة الأصلية التى نشأ هذا الاتجاه بسببها .

٢ — من ناحية أخرى فإن الاتجاهات تتكون لدى الفرد وتتشكل طبقاً للمعلومات التى تتوافر لديه عن موضوع معين . وتلعب المعلومات دوراً أساسياً فى تكوين اتجاهات الأفراد الأمر الذى جعل الدول والحكومات تنشىء أجهزة خاصة للأعلام لنشر المعلومات التى تعتقد الدولة ضرورة إبلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس فى مجتمع أوربى معين عن جرائم الصهيونية فى فلسطين الأمر الذى يجعلهم لا يكونون اتجاهاً معيناً حيال تلك القضية ولكن إذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فإن ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد إسرائيل وبالعكس لو كانت المعلومات التى تقدمها إسرائيل لهؤلاء الناس أكثر وأوفى ، فسوف يميلون إلى تكوين اتجاهات مؤيدة لإسرائيل ضد العرب .

ولا شك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيراً من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها . فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على أساس

معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . ومصدر أساسى من مصادر هذا القصور فى المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغير فى الظروف والأحداث المحيطة بالانسان فى العصر الحديث ، مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولا بأول أمرا صعباً للغاية ، وبالتالى يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادراً فى سلوكه على أساس نفس الاتجاهات. مثال ذلك سكان المناطق الريفيـــة الذين لا زالوا يعارضون فى تعليم البنات ، أو الذين يعارضون فى تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية .

ومما يزيد فى المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته إلى معلومات وحقائق عن موضوع معين ، فإنه قد يلجأ إلى المصدر الخاطىء لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة . كأن يلجأ القروى إلى أحد مدعى الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالى نجدة يكتسب اتجاها معاديا لأساليب العلاج الحديثة ويفضل الوسائل البدائية فى العلاج .

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التى تسيطر على عقول الكثيرين ، وبالتالى توجه سلوكهم ، بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم إطلاعهم على حقائق الأمور أما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة.

٣ ــ كذلك فإن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التى يكونها حيال موضوعات معينة . أى أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى إليها . ولا شك أن رغبة الفرد فى الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها ، واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساسا لاتجاهاته . فالفرد الذى ينتمى إلى جماعة دينية

لابد وأن تعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة . وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها ، فإذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه فى أغلب الأحيان الطرد من الجماعة .

٤ — وأخيرا فإن اتجاهات الفرد تعكس صفاته الشخصية وخصائص تكوينه النفسى .

تغير الاتجاهات Attitude change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفاً من الأهداف الرئيسية التى يسعى الكثيرون إلى تحقيقه فى علاقاتهم مع الآخرين. فالمدير فى المشروع الصناعى يهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والإنتاج ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية أو هو يهدف إلى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للادارة وإحلال اتجاهات أخرى موالية للادارة محلها . نفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذين يرغبون فى تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة . فالساسة فى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا قد يرغبون فى تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا فى دول آسيا وأفريقيا ، من ناحية أخرى فإن الاتحاد السوفيتى يهمه أن يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له والسائدة بين أبناء تلك البلاد . وفى محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التى تواجه من هم فى مراكز قيادية هى تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات .

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

الأول — تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى

غير موافق وبالعكس . أى أن التغير هنا يكون محله إيجابية أو سلبية الاتجاه أو إذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » direction مثال ذلك أن تحاول الإدارة فى أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل ساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول هذه السياسة . أو حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها إلى أخرى موالية .

الثانى — أن يتم التغير فى الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته حيال موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاهاً معادياً للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد فى تصميمه على كراهية الاستعمار وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى . بنفس المنطق قد يحدث التغير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغير تختلف وتتباين تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد . فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغير من الاتجاهات الأقل تطرفاً . أى أن القابلية للتغير تتناسب عكسياً مع شدة وتطرف الاتجاه . ففى بعض الأحيان تصل تلك فالاتجاهات إلى درجة التعصب الذى يصعب معه إحداث أى تغير فيه . مثال ذلك مؤيدى ومشجعى الأندية الرياضية الذين يتحمسون لناد معين تحمساً يصل إلى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب إن لم يستحيل تغير اتجاهاتهم قبل ذلك النادى .

كذلك فإن القابلية للتغير تتوقف على درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغير

من الاتجاهات المركبة التي تبنى على حقائق ومعـــلومات أكثر وأدق . فالمواطن العربي العادي قد يتـكون لديه اتجاهاً معادياً للولايات المتحـــدة الأمريكية وذلك باعتبارها تـكن العداء للدول العربية . مثل هذا الاتجاه قد يسهـل تغييره إذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية في شـكل الدولة التي تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصـادية وأنها لا تبغى بها شراً . على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنى على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الرأسمالي الأمريكي ، وكيف أن مصـالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف أنها (أي أمريكا) قد أسهمت في إنشاء وتدعيم إسرائيل وهي التي تحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التي تمـكنها من العدوان على الدول العربية . مثـل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما أضيف من معلومات إلى الشخص حيث أن الأساس القائم عليه الاتجاه أساس صلب أصلا . أي أنه يصعب على هـذا المواطن أن يغير اتجاهه في صالح أمريكا ، بل على العـكس فإن هذه الاتجاهات المركبة تـكون أقرب إلى التغيير من النوع الثاني أي التدعيم والتأكيد . فالمواطن العـربي صاحب هـذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتأكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن أن يسير في الاتجاه المخالف أي موالاة أمريكا وتأييدها .

من ناحية أخرى فإن تغيير الاتجاه وإحلال اتجاه آخر محـله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجـديد وباقي الاتجاهات الأخرى التي تـكون التنظيم الاتجاهي للفرد attitude system .

وهناك بعض العلاقات التي تربط بين القابليـة لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه . مثـلا الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد أكثر لتغيير اتجاهاتهم حيث أن لديهم القدرة على إدراك

التغيير الذى قد يكون حدث وبالتالى فهم على استعداد لإعادة التفكير فى اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة. وعلى العكس من ذلك فإن الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم .

كذلك فالأفراد يختلفون فى قابليتهم للتأثر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظرهم وبالتالى فهم يتباينون فى قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط الآخرين كذلك فإن ارتباط الفرد بالجماعة التى ينتمى إليها تحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغط الجماعة . فالفرد الذى يعتمد أساساً على الجماعة فى إشباع حاجاته يجد نفسه مضطراً لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة على العكس من الفرد الأكثر استقلالا عن الجماعة الذى يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريباً عملية تكوين الاتجاهات الأصلية . أى أن الحصول على مزيد من المعلومات والحقائق يساعد على تغيير الاتجاه . كذلك فإن تأثير الجماعات التى ينتمى إليها الفرد فى تغيير الاتجاهات أمر واضح . وأخيراً فان تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذى يحدث فى شخصية الفرد ذاته .

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير فى الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذى يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها . ففى بعض الأحيان يحصل الإنسان على معلومات جديدة إلا أنها لا تنتج تغييراً فى اتجاهاته حيال موضوع معين حيث أنه لا يثق فى مصدر تلك المعلومات . مثال ذلك أن يقرأ المواطن العربى المعادى لأمريكا صحيفة تشيد بسياسة أمريكا وإخلاصها للدول العربية ولكن علمه بأن تلك الصحيفة تمولها المخابرات الأمريكية يجعله يرفض اتخاذها

كأساس لتكوين أو تغيير اتجاهاته حيال أمريكا . نفس الشيء بالنسبة للمستهلك الذى تصله معلومات عن سلعة معينة تصفها بأنها الأحسن والأفضل ورغم اتجاهه لعدم شراء تلك السلعة ، فان المعلومات الجديدة لاتنجح فى إقناعه بشرائها حيث أن مصدرها هو المنتج الأصلى لتلك السلعة وبالتالى تؤخذ تلك المعلومات على أنها دعاية غير صادقة . ولعل ذلك هو السبب الأساسى فى فشل كثير من الجهود الإعلانية فى تحقيق أى تغيير يذكر فى اتجاهات المستهلكين نظراً لعدم ثقة المستهلك بمصدر تلك المعلومات . من ناحية أخرى فإن أسلوب تقديم المعلومات الجديدة ووسيلة توصيلها إلى الشخص يلعبان دوراً أساسياً فى تحديد مدى قبوله لها كأساس لتغيير اتجاهاته .

تلك العوامل السيكولوجية الأساسية تتبلور جميعاً فى مفهوم الشخصية Personality وتتناول نظرية الشخصية التصرفات الكلية للفرد . ونظراً لتعقد صفات وخصائص الفرد وصعوبة تحليل مقومات شخصيته ، فإن هناك عدد كبير من نظريات الشخصية . وتعبير « الشخصية » personality يستخدم بطريقتين كل منهما تعكس وجهة نظر مختلفة. الاستخدام الأول لكلمة الشخصية يشير إلى وجود « فروق بين الأشخاص » أو individual differences حيثما كانت تلك الفروق ظاهرة وأساسية . وعلى هذا الأساس فالشخصية عبارة عن حصر لعدد كبير من التغيرات الفردية ، أى مجموعة من الصفات والخصائص الفردية التى تختلف وتتباين من فرد لآخر .

والاستخدام الثانى لكلمة شخصية يشير إلى محاولة اكتشاف العوامل المشتركة فى كل شخصية أى الصفات الأساسية التى تميز الشخصية عما عداها من أشياء .

وعند دراسة السلوك الإنسانى ، فإننا نحتاج إلى دراسة الإنسان كوحدة متكاملة . بمعنى أننا يجب أن ندرس شخصيته من كل جوانبها .

والسؤال الذى يعنينا الآن هو الآتى : كيف نفسر نمو الشخصيات الإنسانية المختلفة ، وما سر هذا الاختلاف .

لقد بينا فى فصل سابق وجود حاجات مختلفة للانسان وهى الحاجات الإنسانية الأساسية ، والحاجات الاجتماعية ، النفسية ، والحاجة إلى تأكيد الذات . وفى محاولة لتفسير نمو الشخصية وتطورها . نستطيع أن نقول أن الانسان يبدأ بمجموعة من الحاجات الأساسية (البدنية) عن طريق الوراثة . يبدأ الإنسان رحلته فى الحياة إذن مزوداً بالآتى :

١ — بعض الحاجات البدنية الأساسية .

٢ — الجسم بما فيه من حواس وأعضاء .

٣ — جهاز للذاكرة والتفكير .

وبالاضافة إلى تلك الصفات التى يبدأ بها فإنه يتصف كذلك بنوع من الاعتماد على الغير dependency . ففى بداية الأمر يكون اعتماد الطفل على والديه اعتماداً كليا لاشباع حاجاته الأساسية ، وبنمو الطفل تختلف أشكال اعتماده على الآخرين ، إذيعتمد على الوالدين بدرجة أقل ثم يعتمد على مدرسيه ، وأصدقائه . وتستمر عملية الاعتماد على الآخرين طوال مراحل الحياة مع تغير دائم فيمن يعتمد عليهم الفرد ، فالزوج يعتمد على زوجته ، العامل يعتمد على رئيسه وبالعكس . وفكرة الاعتماد على الغير أساسها أن الفرد غير قادر بمفرده على إشباع كل أنواع الحاجات المكتسبة التى يشعر بها وبالتالى فإنه يحتاج إلى مساعدة الآخرين. إن الاعتماد الكلى على الآخرين فى سن الطفولة يساعد على تفسير التغيرات التى تطرأ بعد ذلك على شخصية الفرد .

إذا كان الاعتماد على الآخرين ينتج إشباعاً كاملا وكافياً للحاجات الإنسانية الحاضرة ، فان هذا الاعتماد كفيل بأن يخلق حاجات أخرى إيجابية كالصداقة والمحبة ، العاطفة ، الرغبة فى حماية هذا الاشباع بمعنى آخر أن الفرد يكتسب مجموعة من الحاجات الاجتماعية الجديدة من نوع محدد يتوقف على نتائج تجربته فى الاعتماد على الآخرين . ومن هنا نستطيع تصور وجود اختلافات بين أنواع الحاجات التى يكتسبها الأفراد نظراً لاحتمال تفاوت نتائج تجاربهم فى الاعتماد على الآخرين . وعلى العكس من ذلك ، إذا لم ينتج الاعتماد على الآخرين الإشباع الكافى للحاجات الأساسية ، فان الفرد كفيل باكتساب مشاعر كالغضب ، العداء ويشعر بحاجة أساسية إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الغير ، أى يكتسب حاجات ذاتية قوية .

والطفل يبدأ حياته كما ذكرنا وهو يعتمد اعتماداً كلياً على الوالدين . ولكن لايتصور أن يكون الإشباع الذى يحصل عليه من خلال والديه كاملا ، لذلك فانه يكتسب خليط من المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه والديه أولا ثم تجاه العناصر الأخرى المكونة للعالم المحيط به . ولاشك أن النمط العام لشخصية الفرد يتحدد منذ البداية بمدى الإشباع الذى يحصل عليه فى حياته الأولى . وبنمو الطفل تتوالى عمليات الاعتماد على أشخاص مختلفين كل منهم يمارس عملية الإشباع أو الإحباط (بمعنى عدم الإشباع) وبالتالى يساعد على توضيح معالم الشخصية .

وبناء على نتيجة الإشباع من خلال الاعتماد على الآخرين ، يكتسب الطفل نوعين من الحاجات الجديدة ، حاجات اجتماعية لمزيد من الاعتماد والارتباط بالناس (حيث أن الناس يساعدون الشخص فى إشباع حاجاته) . والنوع الثانى من الحاجات هو حاجات ذاتية : حيث يرغب الشخص فى الاستقلال والاعتماد على نفسه ، وبالتالى تنشأ الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى المعرفة والحاجة إلى التميز وما إلى ذلك .

الفصل الثاني

العوامل الاجتماعية

المحددة للسلوك الإنساني

Social Factors Affecting Human Behavior

الإنسان لا يعيش منعزلا عن البيئة الاجتماعية المحيطة به بل أن صفة أساسية من صفات الإنسان هى سعيه إلى الالتقاء بالآخرين والتفاعل معهم . وقد أوضحنا أن مثل هذا السعي ينم عن حاجة الفرد إلى الانتماء والارتباط بجماعة أو جماعات يعتمد عليهم فى إشباع حاجاته المختلفة التى لا يتسنى له اشباعها منعزلا .

لذلك فان السلوك الإنسان هو سلوك اجتماعى بالدرجة الأولى حيث يتخذ مظاهره الأساسية فى صورة تفاعل بين الفرد وغيره من أفراد المجتمع المحيط به . لذلك فان دراسة محددات السلوك الإنسانى ومحاولة فهمه وتفسيره لا تكتمل دون أخذ تلك العوامل الاجتماعية فى الاعتبار . إن المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة فى السلوك الإنسانى والتى نلتفت إلى دراستها الآن هى تلك المؤثرات التى تنبع من عمليات التفاعل الإنسانى فى المواقف الاجتماعية المختلفة .

وعلى هذا الأساس فسوف ينقسم هذا الفصل الحالى إلى ثلاثة أجزاء أساسية :

١ — دراسة التفاعل الاجتماعى Social interaction

٢ — دراسة أثر الجماعة على شخصية الفرد Personality and the group

٣ — دراسة المجتمع والفرد Society and the individual

التفاعل الاجتماعی Social interaction

إن جانبا أساسيا من حياة الفرد يقضى فى إتصال وتفاعل مع الأفراد الآخرين فى البيئة المباشرة المحيطة به والتفاعل الاجتماعى هو عملية تبادلية reciprocal مستمرة تتكون من اتصالات بين إثنين أو أكثر من الأفراد فى مواقف إجتماعية مختلفة . وتلك الاتصالات تختلف فى طبيعتها فهى إما أن تكون مادية Physical حين يؤدى الفرد للآخر شيئاً مادياً (الطبيب مثلا حين يعالج المريض) . أو قد يكون الاتصال رمزياً Symbolic وذلك حين يتبادل الأفراد المعانى والرموز بين بعضهم البعض باستخدام اللغة وغيرها من أساليب التعبير الرمزى كالايماءات .

وعلاقة التفاعل الاجتماعى بالسلوك الإنسانى أساسية وهامـــة حيث أن الفرد فى عملية التفاعل يلعب أحد دورين أساسيين : الدور الأول هو دور المؤثر أى يحاول التأثير فى سلوك الأطراف الأخرى فى عملية التفاعل مثال ذلك القائد أو الرئيس حين يوجه التابعين أو المرؤسين للسلوك فى إتجاه محدد . والدور الثانى هو دور المستجيب Respondant أى أن الفرد يسلك وفقاً لتأثير شخص آخر . وبالتالى نستطيع القول بأن عملية التفاعل الاجتماعى هى من المحددات الأساسية للسلوك سواء بالنسبة للمؤثر أو المستجيب . فبالنسبة للأول يوفر التفاعل الاجتماعى فرصة لممارسة أنماط محددة من السلوك ، وبالنسبة للمستجيب فإن سلوكه يتشكل وفقاً لنمط سلوك الطرف المؤثر فى العلاقة . ان أى إنسان فى موقف التفاعل يحاول أن يأخذ سلوك الآخرين فى إعتباره وبالتالى يحدد سلوكه الشخصى أو يعدله وفقاً لذلك . فالفرد حين يتفاعل مع الآخرين يعمد دائماً إلى تعديل سلوكه وفقاً للتغير فى العلاقات الاجتماعية السائدة . ولا يجب أن يغيب عن بالنا لحظة واحدة ماسبق أن

أثبتناه فى الفصل الأول من حيث تأثير العوامل الفردية أو السيكولوجية الأساسية على سلوك الفرد . بمعنى أن الإنسان حين يتعرض لموقف اجتماعى يتفاعل فيه مع أفراد آخرين فإنه يكون متأثراً بكل خصائصه الشخصية التى تحكم سلوكه كالدوافع والاتجاهات ، كذلك يلعب الإدراك دوراً حاسماً من حيث تكوين الفرد لانطباعات عن الأشخاص الآخرين الذين يقابلهم . ومن هنا فإن عملية التفاعل الاجتماعى لا تؤدى إلى خلق السلوك الفردى بقدر ماتعمل على تعديله وإعادة توجيهه . فالطالب مثلا حين يذهب إلى الجامعة فإنه يذهب إلى هناك محملا بكل صفاته وخصائصه الفردية ويحاول التصرف وفقاً لتلك الصفات والاتجاهات. ولكنه يواجه بوجود أفراد آخرين لهم صفاتهم واتجاهاتهم وبالتالى يصير التفاعل بين مجموعات مختلفة من الصفات والاتجاهات ويترتب على نتيجة هـــذا التفاعل طبيعة النمط السلوكى الذى يتخذه الفرد . نفس الشيء ينطبق على العامل الذى يلتحق بالعمل فى مصنع لأول مرة ، وقد يكون آتيا من الريف مثلا بكل خصائص الريفى وميوله السلوكية التى يمكن تمييزها . ولكن وجوده وسط بيئة صناعية جديدة تجعله يحاول التأقلم مع تلك البيئة الجديدة وذلك بتعديل أنماط سلوكه بما يتفق وتقاليد وعادات تلك البيئة . ولقد أوضحنا كيف أن الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله ولذلك يمكن إعتبار عملية التفاعل الاجتماعى بداية لتعديل السلوك وتغييره من خلال تغيير إتجاهات الفرد وعادات وتفكيره .

وفى أى موقف تفاعل فالفرد أمامه أحد سبيلين ، إما أن يحاول السيطرة على الموقف وتوجيه سلوك الآخرين أى أنه يحاول فرض إتجاهاته وأفكاره وأنماط سلوكه على الآخرين ، وإما أن يحاول الإستجابة إلى سلوك فرد أو أفراد آخرين . ولاشك أن العامل الأساسى الذى يحدد ماإذا كان الفرد سيسلك أى السبيلين هو القوة النسبية Relativc power التى يتمتـــع بها الفرد فى العـلاقة الاجتماعيـــة . وقوة

الفرد فى تلك العلاقة تقاس بدرجة إعتماد الأفراد الآخرين عليه لإشباع حاجاتهم. فكلما زاد هذا الإعتماد كلما زادت قوة الفرد أى كلما كان فى استطاعته التأثير فى سلوك الأفراد الآخرين وتوجيه هذا السلوك فى الإتجاهات التى يحددها لهم . وبالعكس إذا قل إعتماد الأفراد عليه كان هذا دليل على ضعف قوته وعدم إستطاعته التأثير على سلوكهم .

ويلاحظ أن أثر التفاعل الاجتماعى على السلوك الفردى لا ينحصر فى المواقف التى تتسم بالمواجهة الشخصية بين الأفراد Face to Face بل أنه يمتد أيضاً إلى مواقف أخرى قد يكون الفرد فيها منفرداً ولكنه يتصرف آخذاً فى الإعتبار شخصاً آخر . مثال ذلك الكاتب الصحفى الذى يكتب مقالة ولكنه فى ذات الوقت يفكر فى رد الفعل لدى القراء ومدى قبولهم أو رفضهم لما تحتويه من أفكار ، أو المرؤوس الذى يؤدى مهمة معينه ولكنه يتصرف وفقاً للطريقة التى يعتقد أن رئيسه يفضلها دون أن يكون هذا الرئيس موجوداً معه ، أو الزوجة التى تذهب إلى السوق لشراء بعض احتياجات الأسرة ولكنها طول الوقت تفكر فى رد الفعل لدى زوجها وتحاول تعديل سلوكها فى الحدود التى ترضى الزوج . فى مثل هذه المواقف فإن أثر التفاعل الإجتماعى على السلوك يكون واضحاً برغم إنعدام عنصر المواجهة الشخصية بين طرفى التفاعل .

ويعكس التفاعل الاجتماعى أثر عملية الإتصالات Communications أى تبادل المعلومات والآراء والمعانى بين الأفراد المختلفين . فعندما يتفاعل بعض الأفراد فهم يتبادلون بعض الرموز ذات المعانى مثل الكلمات ، الإبتسامات ، الإيماءات والاشارات وما إلى ذلك . وكل شخص يحاول تفسير معنى تلك الرموز التى تأتيه من شخص آخر ويتصرف طبقاً لمفهومه عنها . فالضيف الذى يبدأ فى النظر إلى ساعته ويكرر النظر على فترات متقاربة إنما يرسل معنى خاصا لضيوفه أن الوقت قد حان لإنصرافهم

فإذا لم يتبينوا هذا المعنى من حركاته فإن يستعمل أسلوباً اخر إذا يبدأ التثاؤب وإبداء رغبته فى النوم وهنا قد يشعر الضيوف بضرورة إنهاء الزيارة ويتصرفون على أساس هذا الفهم . فالأفراد إذن أثناء عمليات التفاعل مع الاخرين يقومون دائماً بعملية قراءة لتلك الإشارات والمعانى ، ويحددون سلوكهم وفقاً لها . ومن هنا يتضح أثر عملية التفاعل فى توجيه السلوك الإنسانى .

وعملية التفاعل عملية حركية dynamic بمعنى أن تصرف واحد من أطرافها يؤثر على سلوك الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالى على تصرف الطرف الأول وهكذا تستمر عمليات التأثر والتأثير المتبادل طالما إستمر الموقف الإجتماعى الذى يجمعهمـــا .

والتفاعل الإجتماعى ليس حتما أن يتم بين فردين إثنين ، بل أنه قد يتخذ شكل جماعى . وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد فى محاولة لإشباع بعض حاجاتهم التى لا يستطيع واحد منهم إشباعها منفرداً . ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة ideology تجمع الأعضاء جميعاً حيث تنظم إتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مـــدى إشباعهم لحاجاتهم . وفى أى جماعة من الجماعات ، تختلف أدوار roles ومراكز positions وقوى pewers الاعضاء المختلفين ، وهذا التباين والاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على إتجاهات وسلوك الاعضاء .

ويهمنا الآن أن نحدد المستويات التى يتم عليها التفاعل بين الأفراد .

١ — التفاعل بين الأفراد :

إن أبسط مظاهر التفـــاعل الاجتماعى يتم بين الأفراد. مثـــال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته ، بين الطالب والأســـتاذ ، الابن والأب ، والرئيس

ومرؤوسه وهكذا . أى أن طرفى التفاعل فردين كل منهما يأخذ سلوك الآخر فى اعتباره وبالتالى فكل منهما يؤثر فى نفسه وفى الفرد الآخر . وأول أنواع التفاعل التى يدركها الإنسان هو التفاعل بين الطفل وأمه حيث تمثل الأم تقريباً كل العالم الذى يستطيع الطفل إدراكه ونظراً لاعتماده الكامل عليها فى إشباع حاجاته فإن التفاعل يكون فى البداية من طرف واحد هو الأم . وبنمو الطفل واتساع مجاله الإدراكى يبدأ فى الإسهام فى عملية التفاعل ويبدأ فى الاستجابة لأنماط سلوكها نحوه بأساليب سلوكية تقبلها الأم . وباضطراد نمو الطفل تتسع دائرة اتصالاته وتتعدد مواقف التفاعل بينه وبين أفراد أسرته أولا ثم مع أفراد من خارج محيط الأسرة . وفى كل تلك المواقف الاجتماعية يتعلم الإنسان وتتسع مدركاته وتختلف الأدوار التى يقوم بها (ابن ، طالب ، صديق ، مرؤوس ، زوج ، أب ..، وهكذا) وبالتالى تختلف أساليب تأثيره فى الآخرين وتأثره بهم .

٢ — التفاعل بين الفرد والجماعات :

لقد عرفنا الجماعة بأنها اثنين أو أكثر يتفاعلون معاً سواء بطريقة فعلية أو محتملة لمدة من الزمن يجمعهم فى ذلك هدف واحد .

والتفاعل الاجتماعى قد يحدث بين الفرد من ناحية وجماعات مختلفة من الناس من جهة أخرى . مثال ذلك الأستاذ وجماعة الطلبة فى قاعة المحاضرات ، الرئيس وجماعة المرؤوسين ، المدرب وفريق كرة القدم ، الإمام وجماعة المصلين . فى هذه المواقف فإن الفرد يؤثر فى الجماعة بدرجة أو بأخرى ، وفى الوقت ذاته فانه يستجيب لرد الفعل لديهم . فالأستاذ حين يلقى محاضرته إنما يؤثر فى الطلبة وسلوكهم حياله تبعاً لدرجة تمكنه من الموضوع الذى يتحدث عنه ، أسلوبه وطريقة إلقائه ، وسلوكه العام من حيث التجهم أو البشر . فى ذات الوقت فإن الأستاذ يتلقى معان مختلفة من الطلبة

من حيث درجة انتباههم وتتبعهم للمحاضرة ، مدى إنصاتهم وهكذا . وعلى هذا نجد سلوك الفرد يتشكل ويتعدل تبعاً لسلوك الجماعة ، كما أن سلوك الجماعة يتأثر بسلوك الفرد .

وكما سبق أن أوضحنا فإن التفاعل الاجتماعى لا ينحصر فى مواقف المواجهة الشخصية بل يمتد إلى أنواع أخرى من المواقف . وفى حالة الفرد والجماعة ، فان الجماعات تكون توقعات Expectations عن أسلوب السلوك الذى ينبغى على الفرد أن يسلكه وبالتالى فإن الفرد حين يجابه موقفاً يتطلب منه تصرفاً معيناً يأخذ تلك التوقعات فى اعتباره ويحاول تعديل سلوكه وفقاً لها . مرة أخرى نكرر أن مدى التزام الفرد بتلك التوقعات وأنماط السلوك التى تحددها الجماعة يتوقف على قوته النسبية relative power فى جماعته كلما زادت تلك القوة النسبية كلما ارتفعت فرص الفرد للتحرر من تلك التوقعات بل ولتمكن من تغييرها تبعاً لرغباته هو وبالعكس .

٣ — التفاعل بين الفرد والثقافة العامة :

ونحن نعنى بالثقافة العامة التقاليد وأنماط التفكير والسلوك التى تسود فى مجتمع معين . والتفاعل بين الفرد والثقافة العامة يتم على نفس النسق الذى يتم فيه التفاعل بينه وبين الجماعة ، إذ تحدد الثقافة العامة مجموعة توقعات لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وبالتالى فانه يعدل من سلوكه ليتفق وتلك التوقعات . وكثيراً ما يحدث انحراف عن تلك التوقعات حين يثور الفرد على المجتمع ولا شك أن مثل تلك الثورات قد تنجح فى بعض الأحيان ويتمكن الفرد من تغيير عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذى يعيش فيه ، ولكن فى أغلب الأحيان تنجح أساليب الضغط

الاجتماعي في عقاب الفرد المنحرف وإعادته إلى موقفه السابق . من ناحية أخرى فان الأفراد يختلفون في طرق وأساليب استجابتهم لتوقعات المجتمع .

ولعل هذا التقسيم لمستويات التفاعل الاجتماعي يذكرنا مرة أخرى بالإطار العام الذي إتخذناه سبيلا للتعرف على محددات السلوك الإنساني . في ذلك الإطار حددنا مجموعات ثلاث من العوامل المتعلقة بالفرد ، الجماعة ، والحضارة أو الثقافة العامة باعتبارها المؤثرات الأساسية على السلوك الإنساني . والآن نعود مرة ثانية لنواجه بنفس الحقيقة تفسر لنا كيفية التفاعل الاجتماعي كمؤثر على السلوك الإنساني وترد هذا التفاعل إلى مستويات ثلاث تتعلق بالفرد ، الجماعة والحضارة أو الثقافة العامة .

أنواع التفاعلات الاجتماعية
(Social Processes)

لقد تحدثنا طويلا عن التفاعل الاجتماعي والآن نرى من المفيد إستعراض بعض مظاهر هذا التفاعل الاجتماعي والتي تمثل أنماطاً سلوكية أساسية في حياة الإنسان والجماعة (١)

المنافسة Competition

المنافسة هي عملية يتم بمقتضاها تحديد نمط التوزيع والتطور في المجتمع .
وهي عملية مستمرة ودائمة حتى أن الافراد قد لا يشعرون أحياناً أنهم يتنافسون وفي بعض الاحيان قد يدرك الفرد أنه ينافس في سبيل شيء معين ، ولكن قد لا تكون هناك أي علاقة شخصية ترتبطه بمن ينافسهم . . والمنافسة هي محاولة كل فرد أو (جماعة) الحصول على نصيب أكبر من الاشياء النادرة أو المحدودة فالشركات تتنافس على الأسواق المحدودة ، والأفراد يتنافسون على الوظائف الخالية ، والطلبة يتنافسون

---

(1) Robert E. Park and Ernest W. Burgess, Introductien to the Science of Sociology. Chicago: Univertity of Chicago Press, 1924

على دخول الجامعة ، والدول تتنافس على مناطق النفوذ والثروات فى العالم . أى أن المنافسة هى المظهر الاجتماعى لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات حول الاشياء النادرة أو المحدودة . تلك الندرة هى مصدر المنافسة ولو توفرت الأشياء التى يحتاجها الأفراد (أو الجماعات) لإشباع حاجاتهم لما كان هناك داع للمنافسة (هل يتنافس أحد على إستنشاق أكبر قدر من الهواء ؟) .

وفى عملية المنافسة ، فإن كل فرد يتنبأ بسلوك الآخرين ويأخذ هذا السلوك فى الاعتبار ويحدد سلوكه الشخصى على هذا الأساس. إن عملية المباراة هى أصدق وصف لمفهوم المنافسة حيث تنتهى المباراة وأحد طرفيها رابحاً والآخر خاسراً . ولا شك أن لكل مباراه قواعد وتعاليم، لذا نجد المجتمع يضع قواعد rules of the game تحكم التنافس بين الأفراد والجماعات فى مجالات التفاعل الإنسانى المختلفة . من تلك القواعد ما هو عرف غير مكتوب ومنها ما يخضع للتقنين والصياغة .

وبذلك فنحن نستطيع تفسير جانب كبير من السلوك الإنسانى فى مجالاته المختلفة (الاقتصادية ، السياسية ، والاجتماعية) بالاعتماد على مفهوم المنافسة . فالسلوك الاستهلاكى يمكن تفسيره جزئياً على أساس أن المستهلكين يتنافسون للحصول على السلع والخدمات التى تشبع رغباتهم وحاجاتهم المختلفة . كما أن العمل يمكن تفسيره جزئياً بأن الأفراد يتنافسون لزيادة الإنتاج وبالتالى للحصول على ما تحققه لهم تلك الزيادة من منافع مادية ومعنوية .

ولا شك أن الأهداف التى يتنافس الأفراد للحصول عليها تختلف باختلاف المجتمعات ونظمها الاقتصادية والاجتماعية . كما تختلف باختلاف الأفراد ذاتهم . ففى بعض المجتمعات قد ينحصر التنافس بين الأفراد على المنافع والمزايا المادية كالنقود والثروة وقد يتنافس الأفراد فى بعض المجتمعات الأخرى للحصول على لقب أو مركز اجتماعى أو قيادى معين .

إن المنافسة إذن صفة أساسية من صفات التفاعل الاجتماعى ونمط طبيعى من أنماط السلوك الإنسانى . وهى عامل هام من عوامل التغيير والتقدم فى المجتمع .

والأهداف موضع التنافس تصبح موضوعاً للتعلم باستمرار التفاعل الاجتماعى بين الأفراد . والمنافسة قد تتم بين الأفراد أو الجماعات .

ب — التعاون Cooperation

والتعاون مظهر ثان من مظاهر التفاعل الاجتماعى ونمط من أنماط السلوك الإنسانى المعتادة . وعملية التعاون هى التعبير عن اشتراك شخصين أو أكثر فى محاولة لتحقيق هدف مشترك . وبرغم ما ذكرناه عن شيوع ظاهرة التنافس وانتشارها كنمط سلوكى أساسى ، إلا أن التعاون هو الأصل فى التفاعل الاجتماعى ولعلنا نذكر أن أول صور هذا التفاعل هو الأسرة وهى تقوم أساساً على التعاون أى تجميع الجهود لتحقيق أهداف مشتركة . والتعاون فى المجتمع الحديث يتخذ صوراً متعددة تمتد من التعاون بين مجموعة من الأفراد لأداء عمل بسيط إلى محاولة التعاون على الصعيد العالمى بين الدول المختلفة . ولا شك أن الفرد حين يقرر التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين قد يكون مدفوعاً إلى ذلك لإدراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً . أى أن التعاون ليس دائماً اختيارياً بل فى أغلب الأحيان يضطر الفرد إلى قبوله . وسواء كان اختيارياً أم مفروضاً ، فإن التعاون إنما يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس التأثير المتبادل للأفراد والجماعات على سلوك بعضها البعض . فحين يتعاون بعض الأفراد لأداء عمل معين ، فإنهم يعملون على تحديد أنماط للسلوك يقبلها الجميع ، ويعمل كل منهم على تعديل سلوكه بما يتفق واتجاه الجماعة . والتعاون مثله مثل المنافسة هو أسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره فى بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وإدراكه لأساليب سلوكهم .

حـ — الصراع : Conflict

نمط ثالث من أنماط التفاعل الاجتماعى هو الصراع أى الموقف التنافسى حيث يدرك كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم . ففى حالة المنافسة قد لا يعلم الفرد من هم منافسوه مثال ذلك حين يتقدم لشغل وظيفة فى ذات الوقت الذى تقدم فيه عشرات آخرون لشغل ذات الوظيفة ولكن أحداً منهم لا يعرف الآخر . ولكن إذا تمت تصفية هؤلاء المتقدمين وانحصرت المنافسة بين اثنين على أن يتم الفصل بينهما فى اختبار شخصى يحضره الاثنان معاً ، فى تلك الحالة تنقلب المنافسة بينهما إلى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه . إن نجاح أحدهما يعنى الفشل المؤكد للآخر فلا سبيل للتراجع أمام أيهما .

والصراع باعتباره نوعاً من التفاعل الاجتماعى يؤثر على اتجاهات الفرد ومدركاته ويذكى فيه صفات عدم الثقة بالآخرين ، العدوانية والكراهية . وكثيراً ما تؤدى مواقف الصراع إلى أن يتغاضى الأفراد (أو الجماعات) عن الهدف الذى يتصارعون من أجله ، ويركزون جهودهم فى محاولة تحطيم بعضهم بعضاً .

وهناك مظهر آخر للصراع حيث يتم على مستوى الفرد وذلك حين تتعدد التوقعات من أفراد أو جماعات مختلفة عما يجب أن يفعله ذلك الفرد . مثال ذلك المدير فى المشروع الاقتصادى الحديث يجد نفسه فى موقف صراع حيث يتوقع العمال منه أن يسلك سلوكا يختلف تماماً عما يريده المستهلكون أن يفعل فى ذات الوقت الذى تطالبه الجهات الحكومية المسئولة باتباع أساليب عمل مناقضة لما يريده العمال والمستهلكين . فالعمال يطالبون بأجور مرتفعة ، بينما المستهلكون يريدون خفض الأسعار فى ذات الوقت الذى تفضل فيه الدولة أن يرفع فيه المدير الأجور ويخفض الأسعار ويزيد الإنتاج والأرباح مع ما فى تلك الأهداف من تناقض على الأقل فى الفترة

القصيرة ، لذلك فإن موقف الصراع ينشأ من عـدم استطاعة الفرد التوفيق بين أساليب سلوك مختلفة حيث يتعارض كل أسلوب منها مع مصالح فئة من الأفراد الذين يتعامل معهم المدير . وأيا كان نوع الصراع الذى يواجه الفرد ، فهو مطالب بأن يجد لنفسه مخرجاً منه . أى أن الفرد مطالب باختيار نمط للسلوك يتفق مع تصوره للموقف ومع قوته النسبية فى العلاقة الاجتماعية . وهناك أساليب شائعة لحل الصراعات أهمها :

١ — إصرار الفرد على تحقيق هدفه والقضاء على غريمه .

٢ — اتفاق الغرماء على حل وسط Compromise .

٣ — الانسحاب من الموقف وتناسى الصراع Withdrawal .

٤ — تجميد الموقف على ما هو عليه .

والصراع كظاهرة سلوكية ليس دائماً ضاراً بالفرد أو بالمجتمع . إن بعض أنواع الصراع مطلوبة للمحافظة على حيوية الفرد والمجتمع بل ولإحداث تطور وتغيير فى صالح المجموع . فلا شك أن توافر درجة من الصراع بين الدول الكبرى مثلا يؤدى إلى تحقيق توازن القوى العالمية . فانعدام الصراع بين روسيا وأمريكا قد يؤدى إلى خلق تحالف قوى بينهما يسعى للسيطرة على العالم واستغلاله لمصلحتهما الذاتية . أى أن وجود درجة من الصراع فى المجتمع هو علامة صحة ومظهر من مظاهر التطور السلوكى .

د — المهادنة Accomodation

كذلك فإن من مظاهر التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات ظاهـرة المهادنة حيث يتفق المتصارعون على إخفاء صراعاتهم ووقف التنافس بينهم مؤقتاً . مثـال ذلك

أن يتفق العمال والإدارة على تأجيل خلافاتهم لحين ، أو حيث تتفق القوى المختلفة فى المجتمع على تناسى خلافاتها لمواجهة عدوان خارجي أو أزمة عامة تهدد المجتمع بكل فئاته . إن المهادنة نوع من السلوك يلجأ إليه الفرد أو الجماعة بتأثير إدراك لموقف وتبين إستحالة تحقيق فوز أو نصر ساحق على الغريم فى الوقت الحالى ، أو نتيجة لحدوث تغيير فى البيئة المحيطة يجعل الصراع أمراً خطرا على المتصارعين جميعاً .

ولكن يجب أن نؤكد أن المهادنة لا تلغى الصراع أو تنهيه ، بل هى تؤجله فقط وتخفيه عن الظهور كنمط واضح للسلوك . وتلك المهادنة دائماً وقتية بمعنى أنه بمجرد زوال الظروف التى أدت إليها فإن الصراع يظهر إلى السطح مرة أخرى وبصورة قد تكون أشد وأقسى مما كانت عليه من قبل .

إن ما نستطيع استخلاصه من العرض السابق ، هو أن السلوك الإنسانى ليس ظاهرة فردية تتحدد وفقاً لصفات الفرد وخصائصه فحسب ، بل هو ظاهرة إجتماعية أيضاً حيث يتخذ مظاهره الأساسية فى التفاعلات الاجتماعية بين الفرد وغيره من الأفراد والجماعات .

والسلوك الإنسانى حين يخضع لتأثير تلك العوامل الاجتماعية يتخذ أنماطا محددة مثل المنافسة ، التعاون ، الصراع ، والمهادنة وكلها تشترك فى كونها إما محاولة من الفرد لفرض سيطرته وإجبار الآخرين على قبول سلوكه كمحدد لسلوكهم ، أو استجابة من الفرد لمحاولات السيطرة والتأثير التى يبذلها الآخرون .

هـ — التقليد والاقتراح

وقد يتم التفاعل الاجتماعى فى صورة تقليد الفرد لشخص آخر أو استماعه لاقتراحات الأفراد الآخرين .

إن عملية التعلم التى سبق أن تعرضنا لهــا ، تعتمد فى جانب منها على عــوامل التقليد والاقتراح فالطفل يقلد الأشخاص المحيطــين به بلا تميز ، ولــكن باستمرار نموه ، فإنه يبدأ فى اختيار الأشخاص والأفعال التى يقلدها ، ويميــل إلى تقليد أشخاص أو أفــكار وأنماط سلوك معينة .

بنفس المنطق فإن الفرد فى سلوكه إنما يتأثر بالاقتراحات أو الأفــكار التى يقدمها له أفراد آخرون ، بينما نراه يرفض الاستماع أو اتباع إقتراحات أفراد معينين .

وبصة عامه فإن كلا من التقليد والاقتراح يؤثران على السلوك الإنسانى وتصبح مهمتنا هنا هى اكتشاف الأساليب التى يتم بها هذا التأثــــير .

والتقليد يقوم على أساس ما يتوفر لدى الفرد من معلومات عن أنماط السلوك التى يتبعها الناس الآخرون . ونستطيع تقسيم التقليد إلى أنواع ثلاثة :

١ ــ التقليد بفعل الاستجابة التلقائية

فى هذا النوع من التقليد فإن الشخص يستعير أنماط سلوك من الاخــرين دون وعى تام بأنه يقـــوم بعملية تقليد . أى أن التقليد هنا ليس متعمداً ولــكنه يحدث تلقائياً وبفعل التأثر بموقف معين . فى بعض المواقف الإنسانية لا يفكر الفرد ويقرر أن يقلد شخصاً آخر ، ولــكن تتم عملية التقليد لا شعورياً . والمثال على ذلك حين نجد مجموعة من الأفراد فى إجتماع مثلا فإن تثاؤب واحد منهم كفيل بأن يجعل باقى المجموعة تتثاءب بلا شعور ولا رغبة واضحة فى التثاءب . وقد أجريت دراسة مثيرة حول هذا الموضوع حيث طلب إلى مجموعة من الأفراد (١٠٦) أن يقدموا نماذج من خط يدهم ، ثم طلب إليهم بعد ذلك إعادة كتابة ثلاثة قطع مكتوبة بخط اليد ، وقد اتضح أن هؤلاء الأفراد قد حاولوا لا شعوريا أن يقلدوا الخــط المــكتوب به تلك القطع رغم اختلافه عن خطهم الأصلى .

٢ — التقليد بعد فترة من التجربة والخطأ

فى هذه الحالة يتم التقليد بعد أن يكون الفرد قد حاول مرات واستطاع أن يكتسب بعض المهارات فى السلوك المطلوب تقليده . مثال ذلك رغبة أحد الأفراد فى تقليد مطرب مشهور لن تتم إلا إذا حاول وتدرب على الغناء بنفس أسلوب ذلك المطرب .

٣ — التقليد المتعمد

وهذا النوع شائع جداً حيث يتعمد الفرد إنتهاج نفس السلوك الذى يسلكه شخص آخر . فالشاب يقلد والده فى تدخين نفس نوع السجاير أو الفتاه التى تقلد أسلوب الأم فى تصفيف شعرها وهكذا .

ومن هذا يتضح لنا أن التقليد بأنواعه الثلاث عامل من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الإنسان والتى ينبغى دراستها ومعرفه الظروف التى يتم فيها حتى نستطيع تقديم تفسير سليم للسلوك

من ناحية أخرى فإن تقديم المقترحات من الغير يعتبر أيضاً من العوامل المؤثرة على السلوك . والاقتراح هو عملية اتصال بين الفرد وغيره من الأفراد تنتهى بقبول الفكرة أو الاقتراح عن إقتناع أو دون وجود أساس منطقى لهذا الاقتناع .

والاقتراح قد يكون فى صورة اقتراح شفوى من خلال التخاطب كما قد يكون فى صورة إيماء أو إشارة .

وعملية الاقتراح تنطوى على أن الفرد الذى يقبله قد أدرك هذا المؤثر الخارجى وهو الشخص الآخر الذى قدم الاقتراح ، وبناء على هذا الإدراك فإن الفرد قد يستجيب بقبول الاقتراح . ولا شك أنه فى مجال إدارة الأعمال فإن الهدف الأساسى

من نشاط الإعلان والعلاقات العامة هو تقديم مقترحات للجمهور تدعوهم إلى شراء منتجات معينة والتعامل مع متاجر محددة وبالتالى فإنها تلعب دوراً أساسياً فى تحديد سلوك المستهلكين إذا قبلوا تلك الاقتراحات . من ناحية أخرى فإن المشروعات الاقتصادية تستغل عامل التقليد حيث تعمل على نشر مودات معينة معتمدة على رغبة الأفراد فى التقليد .

المبحث الثانى

الجمــاعة وشخصية الفرد

Personality and the Group

يتصل الإنسان فى أثناء حياته العادية بأنواع مختلفة من الجماعات . تلك الجماعات هى تجميع للثقافة العامة فى المجتمع ومن خلال اتصاله بها يتعلم الفرد معظم أنماط السلوك الواجب عليه اتباعها . إن الفرد ينشط فى التفاعل الاجتماعى مع أنواع مختــلفة من الأفراد والجماعات ، ومن خلال هــذا التفاعل يكتسب شخصيته ومقوماتها .

ولا شك أن الإنسان يبدأ أولى مراحل حياته فى جماعة هى العائلة ، ثم تتطور علاقاته الاجتماعية وتتعقد وتتنوع الجماعات التى يشترك فيها كالزملاء فى الدراسة ، وجماعات العمل المختلفة .

أى أن المظهر الأول لتأثير الجماعة على السلوك الإنسانى هو دورها فى تشــكيل شخصية الفرد التى تمثل خلاصة خصائصه وصفاته والتى تعمل على توجيه السلوك وتحديده والمظهر الثانى لتأثير الجماعة على سلوك الإنسان يتضح من دراسة أثر التفاعل الاجتماعى فى الجماعة على إدراك الفرد لذاته .

إن مفهوم الذات The self لا يتضح إلا فى خلال احتكاك الفرد بالآخرين . فتفــكير الفرد فى نفسه أى اتجاهاته نحو ذاته هى انعكاس لأفــكار الناس عنه واتجاهاتهم نحوه . إن مفهوم الذات هو نقطة الارتــكاز فى نظرية الشخصية وهو فى

الغالب نتاج التفاعل الاجتماعى . من ناحية أخرى فإن التفاعل الاجتماعى يساعد على توجيه السلوك الإنسانى ويحدده حيث تفرض الجماعات المختلفة على أعضائها أنماطاً معينة من السلوك يجب عليهم إتباعها كما تحرم عليهم أنواع أخرى من السلوك .

وعملية اكتساب الفرد لملامح وصفات شخصيته من خلال التفاعل الجماعى هى عملية يقصد بها المجتمع تطويع الفرد اجتماعياً Socialization وجعله ملائماً لنمط الحياة السائد فى المجتمع . وتقوم عملية التطويع الاجتماعى على أساس تعليم الأفراد أنماط السلوك التى يتوقعها منهم المجتمع فى مراحل ومظاهر الحياة المختلفة . وتلك التوقعات تتباين من عادات الأكل وآداب المائدة إلى التقاليد الدينية والأخلاقية ، وتحديد معانى الشرف والأخلاق عموماً .

ويمكن أن نحدد على سبيل الحصر أنواع التوقعات التى تهدف عملية التطويع الاجتماعى إلى إحاطة الفرد بها :

١ — النظم الأساسية لمجتمع :

تلك المجموعة من التوقعات تتعلق بالنظم الأساسية لمجتمع التى تحفظ له كيانه ومقوماته والتى يجب على الفرد الإلمام والالتزام بها . وتندرج تحت هذه الفئة العادات الأساسية وآداب السلوك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الناس .

٢ — مدى التطلعات الفردية :

يحدد المجتمع للفرد أنواع التطلعات التى يسمح له بالتفكير فيها وآمادها . أى أنواع الأهداف التى تعتبر مقبوله اجتماعياً إذا سعى الفرد إلى تحقيقها والقيم التى يتوقع من الفرد احترامها والالتزام بها . وبالتالى فإن الإنسان يتعلم معايير النجاح وحدود تطلعاته التى قد تتعلق بلون بشرته (المجتمع الأمريكى مثلا يضع حدوداً لما يمكن أن

يصل إليه الفرد طبقاً للطبقة الاجتماعية التى ينتمى إليها) ، أو عقيدته الدينية (قد تتعصب بعض المجتمعات ضد عقيدة معينة وتفرض قيوداً على المؤمنين بها فى نشاطهم الاجتماعى والاقتصادى والسياسى) . بمعنى آخر فإن المجتمع يحدد للفرد الأهداف التى يمكنه السعى لتحقيقها والأساليب المقبولة اجتماعياً التى يمكنه اتباعها .

٣ — المهارات اللازمة :

كما يحدد المجتمع للفرد أنواع النشاط التى يمكنه ممارستها ، فإنه يحدد له أيضاً المهارات اللازمة له لكى يتمكن من تحقيق أهدافه . فنجد بعض المجتمعات تركز على أهمية تكوين مهارات فى المجالات الهندسية والميكانيكية ، وبعضها الآخر يفضل المهارات فى مجالات العلوم الإنسانية وغيرها .

٤ — طبيعة الدور :

وأخيراً فإن المجتمع يحدد للفرد أنواع السلوك التى يجب عليه الالتزام بها فى أدائه لأى دور من الأدوار الاجتماعية المختلفة Social roles . والدور هو مجموعة الأنماط السلوكية التى يتوقع أن يتبعها الفرد فى مركز معين : فالأب ، الابن ، المدرس ، المدير ، الوزير كلها أدوار اجتماعية تتطلب من شاغليها أن يلتزموا بأساليب سلوكية معينة يحددها لهم المجتمع . فالأب مثلا مطالب برعاية أبنائه ، الإنفاق عليهم ، تعليمهم ، حمايتهم من الانحراف وهكذا وأى والد يتخلى عن القيام بتلك المسئوليات يعتبر قد انحرف عن نطاق الدور الذى يقوم به ويحق عليه العقاب الاجتماعى .

ونحب أن نضيف الآن أن التطويع الاجتماعى هذا قد يتم على أساس شعورى Conscious أولاشعورى Unconscious بمعنى أن الإنسان قد يتلقى تلك التعاليم الاجتماعية عن وعى وإدراك (كالمدرسة مثلا) أو بطريقة غير مباشرة من خلال ظاهرة التفاعل الاجتماعى

فى علاقة الفرد بالجماعة :

لقد أوضحنا حتى الآن أن الإنسان يكتسب مقومات شخصيته وأبعادها من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة . ولـكن هل يعنى هذا أن الشخصية الإنسانية هى نتيجة اجتماعية مطلقة بمعنى أنه ليس هناك أثر للفرد ذاته ؟ هل تنصهر خصائص الفرد وتذوب تحت ضغط الجماعة أم أن شخصيته تظل محتفظة بتلك الصفات الإنسانية الفردية التى ورثها قبل التقائه بتلك الجماعات ؟

تفاوتت الإجابات عن هذا السؤال واختلفت . فبينما نرى بعض علماء السلوك يؤكدون ويبرزون الطبيعة الاجتماعية للشخصية مثل فرانسيس ميرل Francis Merrill (١٩٦٥) [٢] الذى ينادى بأن الشخصية الإنسانية هى إنتاج إجتماعى وينبغى تعريفها بتعبيرات اجتماعية .

«Personality is, however, a social product and must ultimately be defined in social terms».

وعلى النقيض من ذلك نجد جوردون ألبورت Allport (١٩٦١)[٣] يصر على أن الشخصية الإنسانية ولو أنها تتأثر وتتشكل بفعل التفاعل الاجتماعى ، إلا أنها أساساً صفة فردية داخلية ومتميزة .

«... to resist the current fashion in social science that would reduce personality to a matter of roles, to interpersonal relations,

---

(2) Francis E. Merrill, Society and Culture, Englewood Cliffs, N.J. Prentice_Hall, Inc., 1965, P. 153.

(3) Allport G. Parttern and growth in personality. New York : Holt, Rinehart & Winston, 1961

to incidents within the sociocltura! system. Important as culture and society are, they should not bc allowed to eclipse the internal coherent system that is the essence of personality. It is true of course, that personality is fashioned in, and express itself in, a social milieu. Yet it is also a self-contained system, and as such merits study in its own right.•

وعلى هذا الأساس فإن ألبورت يعتقد أن سلوك الفرد فى الجماعة إنما يتحدد جزئيا تبعا لبعض العوامل الفردية الخارجة عن تأثير الجماعة بالإضافة إلى المؤثرات الجماعية . ونحن نميل إلى تأييد وجهة النظر تلك حيث أنها تتفق مع نظريتنا الثلاثية عن السلوك الإنسانى الذى رأينا أنه يتحدد وفقا لتأثير العوامل الفردية البحتة ، الاجتماعية ، والعوامل الحضارية .

إن سلوك الفرد فى الجماعة يرتبط بالدور الذى يؤديه فيها . وأداء الفرد لدوره يتوقف جزئيا على تكوينه الشخصى الأصلى ، كما أنه يتشكل وفقا لقبول الجماعة أو رفضها وبالتالى يتم إدخال تعديلات على بعض صفات الشخصية ، كما يتم تدعيم وتأكيد بعض الصفات الأخرى . ومرة أخرى نعود إلى الحقيقة الأساسية التى ذكرناها سابقا وهى أن السلوك الإنسانى يتحدد وفقا للتفاعل بين الفرد بصفاته الشخصية ، دوافعه ، إتجاهاته ، نمط تفكيره وإدراكه من ناحية وبين البيئة التى يعيش فيها من ناحية أخرى . وقد يعترض البعض قائلا أن تلك الدوافع والاتجاهات وأنماط التفكير إنما تتحدد وفقا للمؤثرات الإجتماعية أى أننا نعود ثانية للنظرية التى تصر على أن الشخصية ذاتها هى نتيجة للتفاعل الاجتماعى . ولكن الرد على هذا الاعتراض يتلخص فى أن استجابات الأفراد للمؤثرات الاجتماعية الواحدة تختلف وهذا يعكس الطبيعة الفردية للإنسان . أى أنه ولو أن الشخصية تتعدل وتتكيف

تبعا للمؤثرات الاجتماعية إلا أن أساليب وطرق هذا التعديل والتكيف تختلف من فرد الآخر . أى أننا لا نجد نمط واحد Standard من الشخصية الإنسانية ، بل هناك نماذج إنسانية مختلفة تعكس الاختلافات الفردية الأساسية التى لا تستطيع المؤثرات الاجتماعية القضاء عليها .

بهذا نكون قدتعرضنا للحديث عن طبيعة العلاقة بين الفرد والجماعة . ونستخلص من ذلك أن الفرد حين يبدأ علاقته بجماعة ما فإنه يشترك فى التفاعل الاجتماعى مسلحاً ببعض الخصائص والصفات الشخصية الأساسية التى تميزه عن غيره من أعضاء الجماعة (دوافع ، إدراك شخصى للأمور ، اتجاهات ، استعداد للاستجابة للتفاعل وهكذا) . وتؤثر تلك الصفات الشخصية على طبيعة سلوكه فى الجماعة . من ناحية أخرى فإن الفرد يؤدى دوراً محدداً فى الجماعة له مواصفات سلوكية متفق عليها ويطلب إلى الفرد الالتزام بها ، تلك المواصفات تمثل توقعات الجماعة لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد ، وهى تحدد السلوك الفردى جزئياً .

والتفاعل بين تلك الصفات الشخصية للفرد وبين توقعات الجماعة يحدد الاتجاه العام للسلوك الفردى . ولكن الفيصل النهائى فى تغليب وجهة النظر الفردية أو وجهة نظر الجماعة حين اختلافهما هو القوة النسبية للفرد فى الجماعة ، أى درجة اعتماده عليها لإشباع حاجاته . فكلما كانت درجة الاعتماد أكبر كلما كان على استعداد لتغليب رأى الجماعة والالتزام بأساليب السلوك التى تحددها أى يتم تعديل وتغيير فى خصائص الفرد فى اتجاه الالتزام Conformity . وعلى العكس فإذا كان الفرد لا يعتمد على الجماعه فى إشباع حاجاته (أى كانت لديه وسائل بديلة لتحقيق هذا الإشباع) كانت قوته النسبية أعلى وبالتالى تتاح له الفرصة للتمسك بخصائصه وأنماط سلوكه الفردية أى يتدعم السلوك الفردى فى اتجاه الانحراف deviance عن النمط السلوكى

للجماعة وقد يصل به الأمر إلى تعديل هذا النمط وفقاً لاتجاهاته هو .

مرة أخرى فإن السلوك الفردى فى الجماعة إن هو إلا محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف أو البيئة المحيطة به . مثال ذلك التفاعل بين الفرد وعائلته إذ تلعب العائلة دوراً أساسياً فى توجيه سلوك الإنسان وتحديد طبيعة هذا السلوك ومن أهم العوامل العائلية المؤثرة على سلوك الفرد ما يلى :

١ — درجة الإشباع التى يحصل عليها من خلال اعتماده على والديه .

٢ — القيم والمثل التى تؤمن بها العائلة أو الأفراد الكبار فى العائلة .

٣ — طبيعة التفاعل وتبادل الرأى بين أفراد العائلة ومدى الاندماج بينهم .

٤ — الظروف والمشاكل المحيطة بالعائلة وإدراك الفرد لها .

أى أن الفرد يتأثر فى تحديد اتجاهاته وميوله ، والقيم التى يؤمن بها بما هو سائد فى العائلة . وطبيعى أن نتصور أن يكون هذا التأثر إما فى اتجاه إيجابى أى مؤيد لماهو سائد فى العائلة إذا كان متفقاً مع رأى الفرد ومشبعاً لاحتياجاته ، أو قد يكون فى اتجاه سلبى أى معارض لرأى العائلة . بمعنى آخر فإننا نستطيع القول بأن جميع العوامل الفردية التى بحثناها فى الفصل السابق تتأثر عند تكوينها بظروف وطبيعة العائلة التى ينمو فيها الفرد . كذلك فإن عنصر التقليد يساعد على تدعيم أثر العائلة من ناحية ، كما يساعد على تدعيم هذا الأثر ، استعداد الفرد لقبول اقتراحات أفراد أسرته للسلوك فى اتجاهات محددة .

ومن العوامل الأساسية المحددة لدور الأسرة فى تكييف سلوك الفرد طبيعة التفاعل بين أفراد الأسرة ومدى الاتصال الاجتماعى بينهم إذ كلما زاد التقارب

والتفاعل بين أعضاء العائلة ، كلما كان ذلك أدعى إلى وجود وحدة فى الرأى بينهم واتفاق على أنماط السلوك ، وبالعكس إذا كانت العائلة غير مترابطة اجتماعياً ، كان ذلك دليلا على ضعف تأثيرها فى توجيه سلوك أعضائها .

ولا شك أن توزيع السلطة والمسئولية بين أعضاء الأسرة يحدد إلى مدى بعيد تأثيرها على سلوك أفرادها . فالموقف من حيث التأثير على سلوك الأبناء يختلف تبعاً لما إذا كان الأب هو المسيطر على شئون الأسرة أم الأم إذ أن أنماط السلوك التى يعمل كل منهما على تنميتها فى الأبناء تختلف عادة .

المبحث الثالث

المجتمع والفرد

يعيش الإنسان منذ ولادته حتى مماته عضواً فى مجتمع . والحياة فى مجتمع تعنى أن يظل الإنسان دائماً تحت ضغط وتأثير هذا المجتمع .

إن المجتمع عبارة عن تجمع منظم من الأفراد والذين يتفاعلون معا حيث تتوحد جهودهم فى سبيل تحقيق أهداف مشتركة . ويميل أفراد المجتمع الواحدإلى اكتساب معتقدات وأفكار متماثلة ، كما أنهم يتخذون أنماطاً سلوكية مشتركة أو متقاربة .

والمجتمعات الحديثة غاية فى التعقيد والتشابك الأمر الذى يوضح صعوبة تتبع آثارها على السلوك الإنسانى . فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر Communities أو البيئات المحلية وتلك تتركب من جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة .

ويمارس المجتمع Soceity تأثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز positions وأدوار roles محددة .

فالفرد يتم إعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه أن يلعب دوراً محدداً أى يتطلب منه أنماطا سلوكية يحددها المجتمع . والأفراد فى أى مجتمع ينقسمون إلى فئات تبعاً لعدة معايير أساسية .

١ — فئات العمر والجنس المختلفة .

٢ — فئات عائلية (أو قبلية) .

٣ — فئات مهنية.

٤ — مجموعات من الأصدقاء أو تجمعات للهوايات .

٥ — فئات المراكز الاجتماعية .

وكل إنسان يشغل مركزاً محدداً فى كل من تلك الفئات . فالفرد قد يكون شاباً ، ذكر ، طالب . . . . وهكذا . وتختلف المراكز التى يشغلها الإنسان باختلاف مراحل حياته ففى فترة من عمره يشغل مراكز الابن والطالب ، وفى مرحلة أخرى يشغل مراكز الأب ، العامل ، والنقابى مثلا . كل من تلك المراكز يؤدى وظيفة اجتماعية محددة Function فالعامل وظيفته الإنتاج والطالب التعلم والتثقف واكتساب المهارات المختلفة ، والجندى وظيفته الدفاع عن الوطن وهكذا . . . وبالنسبة لكل مركز من تلك المراكز هناك مجموعات من التوقعات Expectations يشترك فيها أعضاء المجتمع عما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز . وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز ، فالمدرس مثلا يتوقع منه أن يستخدم الأساليب العلمية الحديثة فى تعليم وتثقيف النشأ . كذلك فإن التوقعات تشمل الحقوق أو الامتيازات التى يجب أن يحصل عليها شاغل المركز المعين .

وقد سبق لنا الحديث عن نظريات الدور والأفكار المختلفة المتعلقة بهذا الموضوع ولكن ما يهمنا التأكيد عليه الآن هو أن الفرد بحكم انتمائه إلى مجتمع معين يعهد إليه مركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها . تلك المراكز تتطلب من الفرد أن يسلك بطرق محددة فى مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بهذا المركز . وعلى ذلك نجد أن الإنسان حين يمارس عملياته السيكولوجية الأساسية من إدراك وتفكير وشعور فإنه يكون محاطاً بتوقعات الآخرين ويضع نصب عينيه المزايا التى يحصل عليها لو التزم بتلك التوقعات . كذلك فإنه يأخذ فى الاعتبار المتاعب التى قد يتعرض لها حين الانحراف عن تلك التوقعات .

وقد أوضحنا سابقاً أن الأفراد الذين يشغلون نفس المراكز لا يتوقع أن يسلكوا نفس السلوك إستجابة لمطالب المركز . بل أن هناك إختلافاً بين أنواع السلوك الفردى تعكس الاختلافات الأساسية بين الأفراد من تفكير ودوافع ومشاعر أى أننا نستطيع أن نحدد بوضوح دور المجتمع فى التأثير على السلوك الإنسانى .

إن المجتمع يمثل بيئة إجتماعية موحدة تواجه الأفراد المختلفين . والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بأنواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها . وفى ذات الوقت فإن المجتمع يكافىء الفرد على تنفيذه للتوقعات الاجتماعية ويعاقبه على الانحراف عنها . إن إن المجتمع يضع الإطار العام للسلوك الإنسانى ولكن لا زالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الإطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة .

مظهر آخر من مظاهر تأثير المجتمع على السلوك الإنسانى هو عملية تقسيم الأفراد إلى طبقات اجتماعية Social classes . والطبقات الاجتماعية هى محاولة لترتيب الأفراد من حيث أهميتهم الاجتماعية .

والتقسيم الاجتماعى Social Stratification يتم على أساس عدة صفات أهمها الدخل ، مستوى التعليم ، والمهنة التى يشغلها الفرد . وبالتالى نستطيع تقسيم المجتمع إلى مجموعات حسب تلك المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون فى خاصية معينة . وهناك أساليب مختلفة لقياس التقسيم الطبقى للمجتمع وتوزيع الأفراد على تلك الطبقات لسنا بحاجة إلى الدخول فى تفاصيلها (٥) .

---

(٥) هناك على الأقل ثلاثه طرق لقياس التنظيم الطبقى للمجتمع هى الطريقة الموضوعية حيث يحدد الباحث عدة معايير موضوعية كالدخل والمهنة والتعليم ويحاول الحصول على معلومات عن مراكز الأفراد المختلفين بالنسبة لكل منها . والطريقة الشخصية تعتمد على توزيع الأفراد على طبقات مختلفة تبعاً لوجهة نظر الأفراد أنفسهم . وأخيراً هناك طريقة ثالثة تعتمد على إدراك الآخرين للطبقة الاجتماعية التى ينتمى إليها الفرد .

ورغم أن مفهوم الطبقات الاجتماعية قد لا يتفق مع طبيعة الفكر الاشتراكى إلا أن عدم التوافق لا يصدر عن انكار لحقيقة الطبقات الاجتماعية وإنما عن إدراك لآثارها الاجتماعية حيث تعمل على توجيه السلوك الإنسانى فى اتجاهات محددة أوحين تتسلط طبقة معينة على مصادر الثروة ووسائل الإنتاج وتتمكن بالتالى من السيطرة على اتجاهات السلوك العام فى المجتمع . وهذه بالذات هى نقطة اهتمامنا بدراسة الطبقات الاجتماعية . وينبغى أن نوضح أن مفهوم الطبقة لا يقتصر على تقسيم الأفراد تبعاً لثرواتهم أو دخولهم ، بل إنه يمتد ليشمل معايير أخرى مثل مستويات التعليم ، المهن التى يحترفها الأفراد ، وأنواع التطلعات التى يسعون إليها .

والطبقة الإجتماعية بهذا المفهوم تعتبر مؤثراً هاماً على السلوك الإنسانى حيث أنها تمثل البيئة الاجتماعية الطبيعية التى يعيش فيها الفرد . والظاهرة الأساسية أن الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة معينة يميلون إلى الإنحصار داخل حدودها ويقصروا اتصالاتهم وتفاعلاتهم مع الأفراد الآخرين فى ذات الطبقة . وبالتالى فإن تطور الطبقات يؤدى إلى خلق عوائق بينها وبين بعض الأمر الذى يخلق نوعاً من الانفصال الفكرى والاجتماعى فى المجتمع . من أمثلة هذا الانفصال :

١ — الأفراد الذين ينتمون إلى نفس فئة الدخل ، أو نفس الطائفة المهنية ، أو التابعين لنفس الفئة من حيث التعليم يميلون إلى السكنى فى مناطق معينة مشتركة (مدينة المهندسين ، مدينة الأطباء ، مدينة الصحفيين كلها أمثلة على هذا الميل الطبيعى للتجمع والتركز بين أعضاء الطبقة الواحدة) .

٢ — الميل إلى تكوين وحدة فكرية وثقافية عامة تجمع الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الطبقة . وبذلك نجد أن هناك وحدة فى الأهداف والمصالح واشتراكاً فى الاتجاهات والأفكار الأمر الذى ينعكس على السلوك . إذن نستطيع تفسير الخلاف

بين سلوك الأفراد يرده إلى إختلافاتهم الطبقية ، ومن ناحية أخرى نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد المعين إذا عرفنا الطبقة التي ينتمي إليها . ولعل أبرز مثال على ذلك ماحدث في السودان مؤخراً حين أعلنت الدولة عن تأميم تجارة الشاي والبن والملح فإن الأفراد المختلفين من أبناء السودان اختلفت اتجاهاتهم وآرائهم حيال هذا الموضوع وبالتالي اختلفت تصرفاتهم من تأييد أو معارضة للقرار بحسب اختلاف طبقاتهم. فقد كان التأييد للقرار مصدره الأساسي أصحاب الدخول البسيطة من عمال وفلاحين وصغار الموظفين الذين تبينوا في القرار فرصة لتخفيض الأسعار والحد من الأرباح الطائلة التي كان يحصل عليها التجار . من ناحية أخرى فقد عارض التجار وأصحاب رأس المال (ليس فقط المتعاملين في تجارة الشاي والبن والملح أي الذين أضيروا مباشرة ، بل أيضاً التجار على اختلاف فئاتهم) الذين أدركوا أن هذا القرار قد يكون فاتحة لغيره من حركات التأميم التي تهدد مصالح طبقتهم بصفة عامة .

إن نقطة التركيز الأساسية في موضوع الطبقات الاجتماعية وتأثيرها على السلوك هي أن تلك الطبقات بغض النظر عن الأساس الذي تقوم عليه ، إنما تحدد البيئة الاجتماعية للانسان ، وبالتالي تحدد له أنماط التفكير والسلوك الملائمة لطبقته . ولا يقتصر أثر الطبقة الاجتماعية على أعضائها الحاليين ، بل يمتد أيضاً ليشمل الأعضاء المحتملين potential members الذين يتطلعون إلى الانضمام لتلك الطبقة وبالتالي يتمثلون في تفكيرهم وسلوكهم بالأنماط السائدة بين أبناء الطبقة التي يتطلعون إليها Reference group

إن كل طبقة من الطبقات الاجتماعية لها عادات وتقاليد وعرف يتبعها أفرادها . كذلك فإن كل من تلك الطبقات تحدد قواعد للسلوك ينبغي على الفرد الالتزام بها وإلا يستبعد من الطبقة . مثال ذلك في مجتمع العمال والفلاحين نجد هناك قواعد أخلاقية وأساليب للسلوك إذا خرج عنها الفلاح اعتبره الفلاحون منحرفاً وخارجاً

عن إجماع زملائه وبالتالي يفقد إرتباطه بهم وقد يكلفه حياته في بعض الأحيان .

ومصدر إلتزام الفرد بتلك القواعد والتقاليد يعود إلى حاجته إلى الانتماء إلى جماعة يشعر فيها بالأمن والطمأنينة من ناحية ، وإلى إعتماده على تلك الفئة في إشباع حاجاته المختلفة . ولا شك أنه إذا انعدم هذا الاعتماد على الجماعة ، فإن الفرد يصير في إمكانه الخروج عن تلك التقاليد .

المظاهرة السلوكية للاختلافات الطبقية :

لقد أوضحنا أن الطبقة الإجتماعية تمثل البيئة الاجتماعية الحقيقية للانسان . وبالتالي فإن تقاليد وعادات الطبقة الاجتماعية وطبيعة الأهداف التي تسعى إليها تنعكس على تصرفات وسلوك أفرادها . وهناك عدة مظاهر سلوكية لهذا الاختلاف الطبقي نذكر منها الآتي :

١ — السلوك الاستهلاكي .

٢ — المشاركة في النشاط الاجتماعي العام .

٣ — السلوك الجنسي .

٤ — أساليب التربية والتعلم للأطفال .

٥ — أساليب ووسائل الاتصالات .

٦ — السلوك العائلي وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات في العائلة .

٧ — درجة التوافق أو الانحراف الشخصي مع تقاليد الطبقة .

تلك المظاهر السلوكية المختلفة تتباين بين أبناء الطبقات المختلفة في المجتمع الواحد لتعكس أثر تلك الطبقات في تحديد السلوك الإنساني وتوجيهه .

مرة أخرى نعود إلى الحقيقة الأساسية ، فالسلوك الإنسانى هو حصيلة تفاعل الفرد مع بيئته . وهذا يبرز صعوبة التحليل للسلوك الإنسانى من ناحية لتعدد وتشابك العوامل الفردية والبيئية المؤثرة على السلوك . كما أنه يفسح الأمل لفهم السلوك الإنسانى من ناحية أخرى إذ يحدد الإطار العام للبحث فى هذا الموضوع وتصبح المهمة بعد ذلك ممكنة وإن كانت تحفها الصعوبات من كل جانب .

الفصل الثالث

العوامل الحضارية

المحددة للسلوك الإنسانى

Cultural Factors Affecting Human Behavior

تتفاعل مجموعات ثلاث فى تحديد السلوك الإنسانى والتأثير على اتجاهاته . وقد تعرضنا للعوامل السيكولوجية الأساسية وأوضحنا كيف أنها تعتبر الركيزة الأساسية فى فهم السلوك والتنبؤ به . وقد ساعدت دراستنا للعوامل الاجتماعية على تعميق مفهومنا عن السلوك الإنسانى وتوضيح كيفية تشكله وتغيره تبعاً لظروف ومقتضيات البيئة الاجتماعية التى يعيش فيها الإنسان . ولا شك أن الفرد يتفاعل مع مجموعات كثيرة من الأفراد ، كما أنه ينتمي إلى طبقة أو أخرى من طبقات المجتمع ، إلا أنه بالإضافة إلى هذا ينتمى إلى حضارة معينة ويعيش فى ظل ثقافة محددة . وتلك إذن هى المجموعة الثالثة والأخيرة من مجموعات العوامل التى تفسر السلوك الإنسانى .

إن الإنسان من خلال تجاربه وخبراته وتفاعله مع غيره من الأفراد والجماعات يكتشف أن هناك مجموعة من القواعد والإجراءات العامة يجب عليه اتباعها لإشباع حاجاته المختلفة . تلك المجموعة من القواعد والإجراءات تكملها مجموعة من القيم والمبادىء تكون ما يسمى بالثقافة Culture .

وقد عرفت الثقافة بأنها مركب يحتوى على المعرفة ، العقيدة ، الفن ، الأخلاقيات ، القانون ، العادات ، والقيم والتقاليد المختلفة التى يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً فى مجتمع . أى أن الثقافة هى أى شىء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة .

" Culture is everything which is socially learned and shared by the members of a society" (1).

وثقافة أى مجتمع من المجتمعات يمكن النظر إليها من زاويتين : الأولى : الثقافة المادية material culture وهى تتضمن نتائج العمل الإنسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، إنشاءات وأشياء ملموسة مختلفة كلها تدل على ثقافة المجتمع وأساليب سلوكه . والثقافة غير المادية nonmaterial وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها .

إذن الثقافة هى نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد . فهى إذن على حد قول بعض علماء الاجتماع الأسمنت الذى يحكم وثاق أفراد المجتمع بعضهم مع بعض(٢) . إن الثقافة التى نعنيها هنا هى أنماط السلوك المشتركة التى يتبعها أبناء المجتمع الواحد .

إن الإنسان يبدأ حياته وهو جاهل تماماً بأى نمط للسلوك . كل ما يملكه الإنسان فى بدأ حياته هو مجموعة من الحاجات والرغبات التى يجب عليه إشباعها بطريقة أو أخرى . ومن خلال التجارب التى يمارسها الإنسان لإشباع رغباته . ومن خلال ما تتميز به تلك التجارب عادة من أخطاء يتعلم الإنسان ويكون لنفسه ثقافة أى يتشكر أنماطاً للسلوك يشترك فيها أعضاء المجتمع . لذلك تختلف الثقافات من مجتمع لآخر .

ومن العوامل الأساسية المساعدة على نشأة الثقافة وتطورها ، قدرة الإنسان على التعلم . إن الإنسان يتميز على غيره من المخلوقات بالقدرة على التعلم السريع . لقد أثبتت التجارب العلمية أن بعض أنواع الحيوانات لديها القدرة على التعلم ، ولكن

---

(1) Hurton, P. B, and Hunt, C.L. — Sociology. N. Y. Mcgraw-Hill Book co. 1964, p. 51

(2) J. L. Gillin and J. P. Gillin, Cultural Sociology, The Macmillan Company, New York, 1948.

الإنسان يتفوق بالسرعة فى التعلم كذلك فإن قدرة الإنسان على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معان محددة إليهم يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة .

إن قدرة الإنسان على التعبير ونقل معلوماته وأفكاره إلى الآخرين تعتبر من العوامل الهامة المساعدة على نشأة الثقافة . إن التعلم الإنسانى والقدرة على التذكر وتسجيل المعلومات التى تساعد على الاحتفاظ بتلك المعلومات وانتقالها من جيل إلى جيل وبذلك يمتد أثر الثقافة عبر الأجيال .

واللغة باعتبارها مجموعة من الأصوات التى تحمل معان معينة تساعد الإنسان على نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن أدق خلجات النفس وبالتالى يستطيع مشاركة غيره فى تجاربهم وإشراكهم فى تجاربه وخبراته الأمر الذى يمكن من نمو الثقافة وانتشارها . ولاشك أن اللغة المكتوبة تتميز فى هذا المجال وتتفوق تفوقاً ساحقاً على اللغات غير المكتوبة . لذلك فإن المجتمعات التى لا تستطيع تدوين لغتها تتميز بالبساطة فى ثقافتها حيث تلعب الذاكرة الإنسانية — وهى محدودة بطبيعتها — الدور الأساسى فى حفظ تلك الثقافة . والثقافة الإنسانية لها قدرة على التراكم والتطور السريع ، لذلك فإن من مشاكل الإنسان الأساسية فى العصر الحديث ملاحقة التطور فى الثقافة وتعديل موقفه تبعاً لذلك .

الثقافة ... مجموعة من التوقعات السلوكية

إن الثقافة تتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية التى يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد . إن الثقافة عبارة عن نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله الناس فى مظاهر الحياة المختلفة . وتتخذ تلك التوقعات السلوكية (أو قواعد السلوك المنتظر أن يتبعها الأفراد) أشكال مختلفة كالآتى :

١ — العادات الشعبية Folkways

إن جماعات الناس فى مجتمع معين إذ تواجهها أمور الحياة المختلفة التى تتطلب حلا معيناً تجرب كثيراً من الطرق البديلة لحل كل مشكلة . مثلا عادات الأكل أو الزواج ، أو تقاليد التحية والمجاملات ، كلها مشاكل تتطلب الوصول إلى أنسب الطرق لحلها . ومن خلال تجاربه المستمرة على مدى الزمن ، يصل الإنسان إلى حل لكل مشكلة وبتجربة هذا الحل وثبات نجاحه ينتشر تطبيقه واستخدامه وينتقل من جيل إلى جيل إلى أن يستقر ويرسخ كعادة أو تقليد شعبى لهذا المجتمع بالذات . مثال ذلك البدء بالمصافحة باليد اليمنى يعتبر عادة شعبية متأصلة فى كثير من المجتمعات ، أو عادة الأكل ثلاث مرات فى اليوم ، أو طريقة الأكل ذاتها . ولا شك أن تلك العادات الشعبية تمثل مصدراً أساسياً من مصادر دراسة ثقافات الشعوب .

إن العادة الشعبية هى الطريقه المعتادة التى يؤدى بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة . وتكتسب الأجيال الجديدة فى المجتمع تلك العادات (أو أنماط السلوك) إما بالتعلم المباشر (حين تنهر الأم طفلها وتأمره أن يستخدم يده اليمنى فى الأكل بدلا من اليسرى) أو بالملاحظة والتقليد .

٢ — المحرمات Taboos

إن بعض العادات الشعبية السابق ذكرها لا يترتب على مخالفة الشخص لها أى ضرر سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمجتمع . فالفرد الذى يصر على استخدام يده اليسرى بدلا من اليمنى فى الأكل والكتابة لا يضر أحداً ولا يعتبر خارقاً لتقاليد وعادات المجتمع بالرغم من أنه قد يصبح موضع ملاحظة الآخرين . ولكن هناك بعض أنواع العادات الشعبية التى يرتبط بها عنصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها وإلا تعرض للعقاب والرفض الاجتماعى . فالفتاة الشرقية التى تتزوج

بدون موافقة الأسرة إنما تعرض نفسها وزوجها لمتاعب قد تستمر مدى الحيـاة . والأبن الذى يعصى والده إنما يجلب على نفسه سخط الجميـع وامتناعهم عن مد يد المساعدة إليه . وتزداد أهمية الالتزام ببعض العادات الشعبية إلى الحد الذى يصل بها إلى مرتبة التحريم . فالمسلم محرم عليه أكل الخنزير أو الزواج بمن هى محرمة عليه ، والمسلمة يحرم عليها الزواج من غير المسلم وهـكذا . تلك العادات ينبغى الالتزام بها وإلا اعتبر الفرد منحرفاً يحق عليـــه الجزاء والعقاب . وفى بعض الأحيان قد تنشأ تلك المحرمات نتيجة لتجربة عملية ولـكنها تمتد وتشمل الأجيال المتعاقبة دون أن يحاول أحد التشكيك فى جدواها أو السؤال عن مصدرها والحكمة فى التحريم .

٣ — النظم الاجتماعية Social institutions

بعض من تلك العادات الشعبية تحتل أهمية أكثر من غيرها . وحينما تتراكم بعضاً من تلك العادات المتعلقة بحاجة إنسانية أساسية يطلق عليها إسم نظام اجتماعى . وهناك على الأقل خمسة أنظمة اجتماعية أساسية فى أى مجتمع من المجتمعات الحديثة :

(أ) النظام العائلى .
(ب) النظام الدينى .
(جـ) نظام الدولة .
(د) نظام التعليم .
(هـ) النظام الاقتصادى .

كل من تلك الأنظمة يحتوى على عدد من الأنماط السلوكية المتعارف عليها اجتماعياً والتى تمثل جزءاً من الثقافة العامة للمجتمع . تلك الأنماط السلوكية يحيطها عدد من التقاليد ، الاتجاهات ، القيم والطقوس والرموز التى تؤيدها وتدعمها .

٤ — القانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الاجتماعى للسلوك الانسانى حيث يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه بالاضافة إلى ذلك فالقانون يحدد العقوبة التى تنزل بمن يخالف ما جاء به، لذلك فالقانون هو أصرح وأوضح المحددات الثقافية للسلوك الإنسانى . وإن كان هناك مخالفات للقانون قد لا تكتشف أو إذا كان القانون نفسه قابل للتعديل ، إلا أن المبدأ الأساسى هو أن القانون منظم ومحدد للسلوك الإنسانى .

وثقافة أى مجتمع عبارة عن مركب معقد ومتشابك من عدد لانهائى من الخصائص الثقافية البسيطة Traits التى تمثل كل منها نمط من أنماط السلوك المكتسب . مثال ذلك تقليد المصافحة باليد حين لقاء الأصدقاء ، أو تقبيل يد المسنين من أفراد العائلة ، أو قبلة الصباح بين الزوجين . ويفرق لينتون Linton [٣] (١٩٣٦) بين الخصائص الثقافية العامة أى التى يشترك فيها كل أعضاء المجتمع Universals و الخصائص التى يقتصر الالتزام بها على فئات معينة من الناس . وخصائص الثقافة العامة هى تلك الأنماط السلوكية التى يعرفها ويلتزم بها كل أعضاء المجتمع . من ناحية أخرى فهناك بعض الخصائص الثقافية التى تتيح للفرد حرية الاختيار بينها Alternatives فالفرد يستطيع المفاضلة بين أساليب مختلفة للسكنى ، الانتقال ووسائل إشباع الحاجات المختلفة كانتقاء الزى المناسب أو نوع التعليم المفضل . والنوع الأخير من الخصائص الثقافية هو الذى يسود بين جماعة معينة من أبناء المجتمع Speciality . مثال ذلك وجود لغة خاصة يتفاهم بها أبناء المهنة الواحدة لا يفهمها الآخرين . وبصفة عامة

---

(3) Ralph Linton, The study ef Man. New York : Appleton-Century-Grofts. 1936, chapter 16.

فإن كل جماعة من جماعات المجتمع (تبعاً للمعايير المختلفة فى تقسيم المجتمع إلى جماعات كالعمر ، الجنس ، المهنة) تكون لنفسها مجموعة من الخصائص الثقافية لا تشاركها فيها المجموعات الأخرى .

من ناحية أخرى فقد يتكون فى داخل المجتمع الواحد مجموعة من الثقافات الفرعية أو المشتقة Subcultures . فالمهاجرين من أبناء فلسطين فى إحدى الدول العربية يكونون لنفسهم ثقافة خاصة بهم قد تختلف عن الثقافة العامة للمجتمع الذى يعيشون فيه . أو مثلا فى مصر قد نجد عدد من الثقافات الفرعية تميز قطاعات رئيسية فى المجتمع كثقافة الريف أو المناطق الساحلية . تلك الثقافات الفرعية رغم تميزها عن الخط الثقافى العام للمجتمع ، إلا أنها ليست منفصلة عنه تماما ، بل هى تستمد أصولها منه ولا زالت ترتبط به ارتباطاً عاماً .

إذن نستطيع تلخيص ما ذكرناه عن الثقافة حتى الآن فى أنها عبارة عن طرق وأساليب للسلوك المكتسب التى تنشأ وتتراكم فى المجتمع ويلتزم بها أعضاء هذا المجتمع . أى أننا يمكن أن نصف المجتمع بأنه جماعة من الناس يشتركون فى ثقافة عامة . وتتخذ الثقافة مظاهر مختلفة كالعادات الشعبية ، المحرمات ، القانون والتقاليد المختلفة . وتنتظم تلك الخصائص الثقافية فى نظم اجتماعية متميزة . كما أن الثقافة فى المجتمع تتكون من خصائص عامة يشترك فيها كل أبناء المجتمع ، أو خصائص خاصة بجماعات أو فئات معينة ويتوسط هذين النوعين الخصائص التى تسمح للفرد بحرية الاختيار بينها . ومن ناحية أخرى فإن الثقافة العامة للمجتمع قد يتفرع عنها ثقافات جانبية تميز قطاعات رئيسية منه .

إن الثقافة هى نظام متكامل من السلوك الاجتماعى يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ .

" A Culture is an integrated system of behavior, with its supporting ideas and values ". (4)

معنى الثقافة

إن أى موقف اجتماعى يكتسب معناه من الثقافة الخاصة بالمجتمع الذى يحدث فيه . فنفس الموقف الاجتماعى يكتسب معان مختلفة فى الثقافات المتباينة للمجتمعات مثال ذلك الفرد الذى يحدد موعداً لمقابلة شخصاً آخر فى الساعة السابعة مساء فى مكان معين ثم لا يأتى إلا فى الثامنة إلا ربعاً . مثل هذا الموقف يحدث كل يوم آلاف المرات فى المجتمع المصرى دون أن يثير فى النفس أى شعور بالضيق أو الامتعاض بل يؤخذ على أنه تصرف طبيعى ومقبول اجتماعياً (بل أن الشخص الآخر فى غالب الأمر يوطن نفسه على هذا الاحتمال وبالتالى لا يأتى للمقابلة إلا فى السابعة والنصف مثلا) . ذلك المعنى الذى يكتسبه هذا الموقف الاجتماعى مستمد من طبيعة الثقافة المصرية التى لا تعطى للوقت أهمية خاصة . فإذا انتقلنا إلى ثقافة أخرى ولتكن أحد المجتمعات الأوربية فإن ذلك الموقف سوف يكتسب معنى مخالفاً تماماً حيث يثير غضب وامتعاض الشخص المنتظر وفى غالب الأمر فإنه سيغادر المكان بعد عشرة دقائق من الانتظار ويميل إلى وصف ذلك الصديق المتأخر بالإهمال وعدم اللياقة . ذلك أن للوقت مفهوم آخر فى الثقافة الأوربية .

من هنا تستمد الثقافة معناها حيث أنها الإطار العام الذى يتحرك فيه الفرد ويسلك . ولاشك أن السلوك الإنسانى يتلون وينطبع بخصائص الثقافة التى يعيش فيها الفرد . وفى أغلب الأوقات فإن الفرد حين يسلك بطريقة معينة فهو لا يدرى

(4) Horton and Hunt, Ibid, P. 69

أنه واقع تحت تأثير معتقدات وآراء ثقافية معينة . وقد لا تتاح له فرصة للتفكير في هذا الأمر إلا إذا خرج عن نطاق ثقافته واتصل بثقافات مجتمعات أخرى .

إن الثقافة عبارة عن نظام للسلوك يتبعه الأفراد بحكم العادة وبدون تفكير . إن الإنسان في جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معينة .

"Each person is, far more than he will ever know, the product of his culture " (5)

وظائف الثقافة في تحديد السلوك الإنساني :

بعد هذا العرض لطبيعة الثقافة ومعناها ، يهمنا الآن أن نحدد بعض الوظائف الأساسية التي تمارسها الثقافة في مجال تحديد وضبط السلوك الفردي في المجتمع .

١ — تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية .

٢ — تحدد الثقافة الاتجاهات ، والقيم والأهداف .

٣ — تحدد الثقافة الخرافات والأساطير والقوى الخفية التي يؤمن بها الأفراد .

٤ — تحدد الثقافة أنماطاً معينة للسلوك .

إن الوظيفة الأولى للثقافة أنها تحدد معاني المواقف الاجتماعية المختلفة . فحين يتقدم شخص رافعاً يده اليمنى في مواجهة شخصاً آخر ، فإن ثقافة المجتمع تعطى لهذا الموقف معنى المصافحة والسلام ، في حين أن ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان في ثقافة أخرى . مثال آخر موقف الموظف في إحدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب أمامه أثناء ساعات العمل الرسمية قد لا يعنى في ثقافتنا أكثر من

---

(٥) المرجع السابق ص٧٣ .

أنه يتناول إفطاره (وهو شيء محبب فى ذاته) ، فى حين أن ذات الموقف قد يعنى التأخر والهمجية والإهمال والاستهتار فى ثقافات شعوب أخرى .

إن طريقة نطق الكلمات قد تعطيها معان مختلفة باختلاف الثقافات وبالتالى فإن الفرد الغريب عن ثقافة مجتمع يجد نفسه مضطراً إلى دراسة وتفهم تلك الثقافة حتى يستطيع تفهم المواقف الاجتماعية التى تقابله . وبمعنى آخر حتى يستطيع فهم السلوك الإنسانى . أى أن الثقافة تساعد على فهم وتوضيح السلوك الإنسانى .

٢ — من ناحية أخرى فإن الثقافة تحدد للفرد ما هو طيب وما هو ردىء ، وما هو جميل وما هو قبيح . إن الثقافة توجه الفرد فى اكتساب اتجاهاته ، القيم التى يؤمن بها والأهداف التى يسعى إليها . إن معنى الجمال يختلف عند الفلاح المصرى عنه عند الفلاح الإنجليزى مثلا . إن معانى الشرف ، الأمانة ، النجاح ، والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات . والفرد يتعلم تلك المعانى ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته فى المواقف الاجتماعية المختلفة .

والإنسان فى عملية اكتسابه لتلك الاتجاهات والقيم والأهداف ، قد يؤيد الثقافة العامة أو يعارضها ، وقد يعدل الفرد من المعانى التى تعطيها الثقافة لتلك الأمور أى أنه قد يحيط تلك المعانى باتجاهاته الشخصية ويصبغها بأفكاره الذاتية ، ولكنه بصفة عامة يعيش ويفكر داخل الإطار الثقافى العام للمجتمع . إن الثقافة العامة لا تلغى الفروق والاختلافات بين الأفراد ، ولكنها تمثل الإطار العام الذى تتفاعل فيه وتتلاق تلك الاختلافات والفروق .

٣ — إن الخرافات ، والأساطير والاعتقاد فى وجود قوى غير طبيعية أوخارقة للعادة تكون جزءاً أساسياً من ثقافة أى مجتمع ، وبالتالى فهى تمثل مصدراً من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم . التفاؤل والتشاؤم ، الفرح والحزن

وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردى تجـــد أساسها غالباً فى الخرافات والأساطير . تلك الأساطير والخرافات تثير الإنسان لأنواع مختلفة من السلوك أو تمنعه من أنواع أخرى .

والدراسة العلمية للسلوك الإنسانى ومدى تأثره بتلك الأساطير والخرافات لاتهتم بتحقيق صدقها أو عدمه ، بل أن نقطة التركيز هى فى مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير .

إن الثقافة تعطى الإنسان وجهة نظر كاملة عن العالم والحياة . وإن الأسئلة عن أصل الحياة ، حقيقة الله وغيرها من الأسئلة الهامة تجد لها إجابات فى الثقافات المختلفة حيث يستطيع الفرد الاعتماد عليها فى تكوين اتجاهاته ومعتقداته .

٤ ـــ وأخيراً فإن الثقافة توفر للفرد أنماطاً سلوكية يستطيع أتباعها فى المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر إلى المرور بمصاعب التجربة والخطأ فى موقف من المواقف الاجتماعية التى يجابهها .

وهناك ظاهرة أساسية تربط الفرد بثقافة مجتمعه وهى تحيز الفرد لتلك الثقافة واعتبارها أفضل وأرقى الثقافات ethnocentrism . وسر ذلك التحيز مرجعه إلى :

١ ـــ تعود الفرد على أنماط السلوك التى تقدمها ثقافته .

٢ ـــ عدم فهم الفرد العادى لخصائص الثقافات الأخرى .

٣ ـــ أن التحيز للثقافة التى يعيش فى ظلها الفرد وسيلة للدفاع عن نقط الضعف والقصور التى بها .

والتحيز الثقافى له آثار سلوكية واضحة أهمها :

١ — ترويج الوحدة الجماعية والإخلاص والروح المعنوية العامة وبالتالى يصبح مصدراً للقومية والوطنية .

٢ — حماية الثقافة من عوامل التغير .

إن الثقافة أمر نسبي يختلف مفهومه من مجتمع لآخر ، وبالتالى يختلف تأثير الثقافات على السلوك الفردى بحسب طبيعة المجتمع ومدى تقدمه وتطوره .

الثقافة وشخصية الفرد Culture and personality

إن الجماعة هى حاملة الثقافة . والتفاعل بين الجماعات من المواقف الثقافية التى تعطى للعالم المحيط بالفرد معنى . تلك المعانى يكتسبها الفرد وتندمج فى تكوين شخصيته . فالفرد حين يولد يكون قابلا للتشكيل فى أى إتجاه تبعاً لطبيعة الثقافة التى يولد فى ظلها . وكل مجتمع يحدد لنفسه مجموعات من الأنماط السلوكية العامة (الثقافة) ويعمل على تطويع الأفراد اجتماعياً وفقاً لتلك الأنماط السلوكية . وفى هذا المبحث يهمنا أن ندرس التأثير الذى يقع على الشخصية الإنسانية بحكم كون الفرد عضوا فى مجتمع له ثقافته محددة .

تتحدد الشخصية وتتشكل نتيجة لعملية التطويع الاجتماعى Socialization التى تتم فى جو ثقافى معين . ويكتسب الفرد تلك الأنماط السلوكية من خلال تجاربه وخبرته حيث يكافىء المجتمع من يلتزم بالثقافة العامة Conformists ويعاقب من يحيد عنها Nonconformists فإذا كنا قد تبينا سابقا أن للانسان حاجتين أساسيتين الأولى هى السعى وراء الكسب والسعادة والثانية هى اجتناب الألم والشقاء ، إذن يمكن تفسير إتجاه الإنسان إلى الالتزام بثقافة المجتمع أى بقواعد السلوك العامة حيث أن هذا الالتزام يتفق مع طبيعة الإنسان بصفة عامة . ولا يجب أن يفهم هذا القول على أن الفرد لا يزيد عن كونه آلة سلبية تتشكل وفقا لتعاليم المجتمع ، ولا يعنى ذلك أن

أبناء المجتمع الواحد يمكن النظر إليهم على أنهم نماذج بشرية نمطية لا يختلفون . فقد أوضحنا أن الأفراد يختلفون فى قدراتهم العقلية واستعداداتهم الشخصية ، كما أنهم يختلفون فى أساليب تفكيرهم وطبيعة إدراكهم للأمور من حولهم وبالتالى نجد أن كل فرد (أو جماعة من الأفراد) يميل إلى إدراك الثقافة وتفسيرها بطريقة تختلف عن الطريقة التى يدركها بها أفراد آخرون . بنفس المنطق فإن الطبقات المختلفة وفئات المجتمع المتميزة تختلف فى إدراكها وتفسيرها للثقافة العامة ومن هنا تنشأ الثقافات الفرعية او الجانبية . فكل فرد إذن له جهاز بيولوجى متميز وكذلك تاريخ من التفاعل الاجتماعى يختلف عن خبرة الآخرين فى تفاعلهم . وعلى هذا الأساس فقد ذكر بعض الكتاب(٦) أن كل إنسان .

(ا) يشابه كل الآخرين فى بعض النواحى .

(ب) يشابه بعض الآخرين فى نواح أخرى .

(حـ) يختلف عن أى إنسان آخر فى نواح خاصة .

" Every man is in certain respects

a. Like all other men
b. Like some other men.
c. Like no other man "

إن الثقافة والشخصية لا ينفصلان بل هما وجهان لنفس الشىء . إنهما نتاج ذات العملية التى يسعى الفرد من خلالها إلى التأقلم والتكيف مع البيئة الجغرافية التى يعيش فيها ، والجماعات الاجتماعية التى يتصل بها . إن الثقافة والشخصية تتكونان داخل الشخص من خلال التعلم والتفاعل . إن الفرد يبدأ فى التفاعل مع الآخرين منذ

Clyde Kluckhohn and Henry A. Murray (eds.). Personality in nature, Society and Culture, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1949, p. 35

أول لحظات حياته وبالتالى يبدأ فى إكتساب شخصية ولكن نمط الشخصية التى يكتسبها الفرد يتحدد جزئياً بفعل الثقافة العامة التى يولد الفرد فى ظلها .

إن الإنسان يولد ولديه عدد قليل من الميول والاستجابات التى يحصل عليها بفعل الوراثة Heredity ولكن الجانب الأكبر من استجاباته (أى أنماط سلوكه) يكتسبها من الآخرين ، أى أنها تكون متأثرة بثقافة المجتمع .

إن الثقافة بتحديدها لأنماط السلوك التى يجب على الأفراد الالتزام بها إنما تؤثر فى هذا السلوك تأثيراً مباشراً .

إذن نستطيع أن ننهى هذا الفصل بالعودة إلى المعادلة الأساسية التى بدأنا بها دراستنا للسلوك الإنسانى وهى أن هذا السلوك الفردى إن هو إلا محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة . وإن العوامل الفردية والإجتماعية والحضارية اذ تؤثر على السلوك الفردى وتشكله لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض ، بل أنها تتفاعل فيما بينها لتنتج تأثيراً عاماً يتبلور فى شخصية الفرد وأنماط سلوكه . إن الفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة وتلك الاتجاهات والمدركات تتأثر بفعل الثقافة ، ولكن من ناحية أخرى فإن تلك الاتجاهات والمدركات ذاتها تؤثر فى تحديد إدراك الفرد للجماعات والثقافة العامة وتحدد مدى استجابته لها والالتزام بقواعد السلوك التى تفرضها. أى أن العلاقة دائرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية التأثير ونهايته .

الباب الثالث

بعض مجالات التطبيق

الفصل الأول -- السلوك الإدارى

الفصل الثانى — السلوك الاستهلاكى

الفصل الثالث — السلوك الجماعى

الفصل الاول

السلوك الإدارى

Managerial Behavior

الإدارة هى عملية تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة الأعمال والنشاط فى المشروع بهدف تحقيق نتائج معينة بدرجة عالية من الكفاءة والإقتصاد .

وقد بدأ التطور الحديث فى دراسة نظرية الإدارة والسلوك الإدارى بحركة الإدارة العلمية التى تزعمها فردريك تايلور فى بداية القرن الحالى حيث ركز اهتمامه على تنظيم الأعمال فى مستوى المصنع واكتشاف أفضل السبل لأداء العمل . ونشر أفكاره فى فلسفة للادارة العلمية تدعو إلى اتخاذ الطريقة العلمية أساساً لاتخاذ القرارات فى الإدارة . وقد وصفت حركة الإدارة العلمية بأنها الادارة الرشيدة حيث أخرجت من حسابها العوامل السلوكية وافترضت أن الانسان يمكن أن يخضع ويعمل وفقاً للحسابات الدقيقة دون التفات إلى دوافعه ورغباته أو إدراكه ومقومات شخصيته .

وكرد فعل لفشل حركة الادارة العلمية فى تبين أهمية الناحية السلوكية فى العمل ، فقد نشطت حركة العلاقات الانسانية بزعامة التون مايو وزملاءه حوالى سنة ١٩٢٨ لتركز على المفاهيم الاجتماعية والنفسية فى العمل وتوضح أهمية العوامل السيكولوجية والاجتماعية فى تحديد سلوك العامل وإنتاجيته . وقد انتشر تعبير « الروح المعنوية »

« Morale » كتلخيص لتأثير تلك العوامل السلوكية وإزداد الاهتمام بقياس الروح المعنوية والعمل على تحسينها كوسيلة لزيادة الإنتاج .

وعملية الإدارة هى عملية إنسانية بالدرجة الأولى إذ يتوقف أداء المدير لوظائفه الأساسية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، ورقابه على عدة مقومات لابد من النظر إليها هى :

١ — الصفات والمقومات الشخصية للمدير .

٢ — صفات الجماعات التى يعمل معها المدير وطبيعة أهدافها .

٣ — الظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة التى يعمل فى ظلها .

محددات السلوك الادارى

إن نتائج الدراسة لأهمية الإدارة فى التنمية الاقتصادية تدعونا إلى استخلاص حقيقة أساسية وهى أن العامل المحدد لمساهمة الإدارة فى نتائج العمل الإنتاجى للمجتمع ليس هو توفر أعداد معينة من المديرين بقدر ما يتركز فى توفر عدد من المديرين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة الادارية ، أى بنمط من السلوك الإدارى يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

إن السلوك الإدارى هو ما نسعى إلى اكتشاف محدداته وفهم أسباب تغيره حيث أنه العامل الحقيق الذى يختفى وراء قدره المجتمع على النمو الاقتصادى المستمر والمتوازن .

إن مجرد توفر أفراد يشغلون المراكز القيادية فى المشروعات الإنتاجية ليس دائما كافياً على أن هذه المشروعات سوف تساهم مساهمة فعالة فى تحقيق أهداف

التنمية . والمثل على ذلك ما تعانيه كثير من الأجهزة والمصالح الحكومية في كثير من دول العالم من تخبط وفشل بل وما تسببه لعملية التنمية من عرقلة وتأخير رغم توفر الأعداد اللازمة من الأفراد لشغل كافة المناصب الإدارية في تلك الأجهزة .

إذن المطلوب هو توفر فئة من المديرين يلتزمون بأنماط محددة من السلوك الإدارى يتصف بالكفاءة ونحن نعنى بتعبير الكفاءة الإدارية القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة أحسن استغلال ممكن — وبالتالى فإن مظاهر السلوك الإدارى الكفء تتضمن الآتى :

* القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجى .

* القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف .

* القدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتنفيذ الوسائل المختلفة لتحقيق أهداف العمل الإنتاجى .

إن السلوك الإدارى الكفء يعكس الرغبة فى أن يتم اتخاذ القرارات الإدارية والاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذى يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد . أى أن الهدف هو تعظيم Maximization الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد .

إن السلوك الإدارى الكفء هى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المحدودة المتاحة . أن المدير مسئول بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام موارد المجتمع استخداما فعالا ومنتجاً .

إن الذكاء ، المهارات ، والمعرفة من الشروط الأساسية للمدير الكفء ولكنها لا تصنع وحدها هذا المدير . أن الفرق بين المدير الكفء والمدير الماهر

أو الذكى أن الأول لديه القدرة على عمل الأشياء الصحيحة فى حين أن الثانى يتمتع بالقدرة على أداء الأعمال بمهارة .

ويختلف السلوك الإدارى من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ويمكننا أن نحدد مواصفات السلوك الإدارى المطلوب من المدير الكفء(١):

١ — القدرة على تنظيم وقته والإفادة منه إلى أقصى درجة .

٢ — التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته .

٣ — الإفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد وتنمية مواطن القوة فى تلك الموارد

٤ — القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التى تساهم فى تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة .

٧ — القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة .

أهمية السلوك الإدارى الكفء :

أن النجاح فى تحقيق التنمية الاقتصادية يتوقف على توفر درجة من الكفاءة فى الجهاز الإنتاجى للدولة كله بمعنى الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة . تلك الكفاءة الكلية لا يمكن أن تتوفر إلا بتوفر درجات مختلفة من الكفاءة فى وحدات الانتاج المتعددة فى التنظيم الاقتصادى الكلى أى أن كفاءة الاقتصاد القومى هى محصلة الكفاءات فى وحدات الإنتاج المختلفة . مرة أخرى فأن كفاءة أى وحدة إنتاجية إنما تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الادارة بها وقدرتها

(1) Peter F: Drucker, The Effective Executive, Harper and Row, publishers' N: Y., 1967, pp. 23—24.

على تعظيم النتائج بها . أى أن السلوك الادارى الفعال هو المحدد الأصلى لكفاءة التنظيم الانتاجى القومى ، ومن هنا ينبع اهتمامنا بسلوك المديرين حيث أننا ندرك آثار هذا السلوك فى توجيه وتحديد النشاط الانتاجى للدولة كلها من خلال تأثيره على سلوك العاملين .

أن الدراسات الحالية تهدف إلى التعرف على محددات السلوك الادارى أى تلك العوامل التى تؤثر على نمط أداء وتصرف المدير فى عمله . تلك المعرفة تمكننا من فهم هذا السلوك والتنبؤ به ومحاولة ضبطه والتحكم فيه .

أن السلوك الادارى فى تفكيرنا هو محصلة التفاعل بين عناصر ثلاثة (المدير ، التنظيم ، المجتمع) وأى محاولة لفهم هذا السلوك لا بد وأن تأخذ فى اعتبارها تأثير كل من تلك العناصر فى ذات الوقت .

من ذلك نرى أننا لكى ننجح فى توجيه السلوك الإدارى فى اتجاه مزيد من الكفاءة والفعالية ينبغى لنا أن نعمل على جبهات ثلاثة فى ذات الوقت وسوف نتناول كل من تلك الجبهات على التوالى .

أولا : المدير الفرد

أن العنصر الأول فى تحديد السلوك الإدارى هو المدير ذاته . ولذلك فأن عملية بناء فريق الاداريين تتطلب معرفة نوعين أساسيين من البيانات عن فئة المديرين :

١ — ما هى القدرات ، المهارات ، أو الصفات التى يجب أن يتمتع بها المدير الكفء ؟

٢ — ما هى العوامل التى تدفع المدير الذى توفرت له القدرات والصفات المطلوبة على أداء عمله بكفاءة ؟

٣ — ما هو التكوين النفسى للمدير من حيث اتجاهاته ، أساليب تفكيره ، مدركاته وخصائصه الشخصية .

يرى رالف ستوجديل Stogdill الأستاذ بجامعة أوهايو الأمريكية أن المدير ينبغى أن يتصف بالصفات التالية :

— الطموح إلى تحقيق الأهداف (المعرفة ، العلم ، الخبرة) .

— المسئولية (يعتمد عليه ، الصبر ، موالاة العمل ، الثقة بالنفس) .

— المشاركة (النشاط ، التعاون ، القدرة على التأقلم) .

٢ — فى دراسة أخرى قامت بها إحدى الجامعات الأمريكية تبين أن الصفات الآتية هى أكثرها أهمية :

— القدرة على اختيار الأفراد .

— القدرة على تدريب الأفراد .

— الحكم السليم على الأمور .

- القدرة على تنظيم الأعمال .

— الرغبة فى العمل

— الثقة بالنفس

— العدالة والاحترام للآخرين .

— التأهب والاستعداد للتغيرات المختلفة .

٣ — كما أبرزت دراسة أخرى تمت فى ٢٠٠ شركة أمريكية أن الأسباب الآتية هى الأساس فى فشل المديرين .

- عدم القدرة (أو الرغبة) فى تفويض السلطة للآخرين .
- نقص المعلومات والمعرفة .
- عدم القدرة على التحليل والتقييم للأمور .
- عدم القدرة على إصدار الأحكام على الناس .
- عدم القدرة (أو الرغبة) فى التعاون مع الآخرين .
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات .

٤ — وأظهرت دراسة أخرى قام بها الأستاذ كريس أرجيرس الصفات الادارية الأساسية التالية :—

- القدرة على العمل بكفاءة فى ظروف صعبة وغير مستقرة .
- القدرة على (والرغبة فى) الحصول على مشاركة الآخرين فى كل المشاكل
- القدرة على النقد الذاتى ومسائلة النفس .
- القدرة على تحمل الصعاب أو الشدائد بدون شكوى .
- القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكنيك محكم .
- القدرة على تقبل الفوز أو الخسارة باعتدال .
- القدرة على تقبل قرارات الرؤساء غير العادلة .
- القدرة على تحديد الأهداف المعقولة .

ونستطيع أن نجمل كل تلك الصفات والخصائص فى الآتى :—

١ — القدرة التحليلية Analytical ability :

وهى القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تحليل الأمور ووسيلته إلى ذلك سؤال الأسئلة الصحيحة ، تجميع البيانات الضرورية ، والحصول على الإجابات المطلوبة ومراجعة تلك الإجابات والتأكد من صحتها .

إن أساس القدرة التحليلية هو التعرف على العلاقات بين العوامل المختلفة فى أى موقف وتبين اتجاه تلك العلاقات .

٢ — القدرة على وضع الأمور فى موضعها وتخيل الموقف بأكمله :

Synthetical ability

بنفس المنطق الذى يدعونا إلى مطالبة المدير بتحليل المواقف المختلفة إلى أجزائها وتفهم العلاقات بين تلك الإجراء ، فإن العمل الإدارى فى كثير من الأحيان يتطلب من المدير القدرة على تجميع بيانات متفرقة ومعلومات مجزأة ووضعها فى قالب متكامل بحيث يستطيع تفهم حقيقة الموقف بأكمله أى هى القدرة على إلتقاط العلاقات بين الأشياء التى تبدو منعزلة أو منفصلة والبحث عن الربط بينها .

٣ — القدرة على الابتكار والتجديد Innovative Ability :

القدرة على الاكتشاف والتجديد فى أساليب العمل ونظمه والابتكار فى مجالات الإدارة المختلفة .

٤ — القدرة على حل المشكلات .

٥ — القدرة على التعبير والاتصال .

٦ — القدرة على التعايش مع مجتمع .

وهناك اتجاه آخر يحصر تلك القدرات فى ثلاث أساسية :

١ ــ قدرات انسانية ــ تفهم الناس والتعامل معهم .

٢ ــ قدرات فنية ــ تعرف طبيعة العمل الذى يقوم به .

٣ ــ قدرات فكرية ــ القدرة على تصور المواقف وحل المشكلات .

ثانيا : التنظيم :

إن المدير الفرد بكل ما يتمتع به من خبرات ومهارات وما يشعر به من رغبات وحاجات تدفعه إلى مزيد من الجهد والإنتاج ليس إلا عنصراً يتفاعل مع غيره من العناصر التى يحتويها التنظيم العام الذى يعمل به المدير . وعلى ذلك فإن سلوك المدير فى العمل لا يتوقف على مهاراته وقدراته الخاصة فحسب ، بل يتأثر أيضاً بقدرات ومهارات الأفراد الآخرين فى التنظيم سواء كانوا رؤساء ، زملاء أو مرؤوسين . كما أن هؤلاء الأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم للعمل التى قد تتفق مع أو تختلف عن رغبات ودوافع المدير وبالتالى فإن السلوك الإدارى إنما هو محصلة التفاعل بين المدير والأفراد الآخرين فى المشروع . ويسهل أو يعقد ذلك التفاعل بعض النظم السائدة فى المشروع أهمها نظم الاتصالات ، نظم اتخاذ القرارات ، والأنماط السائدة فى المشروع من حيث توزيع السلطة أو تركيزها .

من هذا نرى أن المدير الفرد لا يعمل منعزلا عن المحيط الاجتماعى الذى يسود المشروع بل تتوقف فاعلية المدير وكفاءته فى عمله الإدارى على قدرته على التعايش مع الآخرين وحل الصراعات والخلافات التى تنشأ نتيجة الاحتكاك بأفراد آخرين قد تختلف اتجاهاتهم وتتناقض مصالحهم مع مصالح وأهداف المدير .

ثالثاً : البيئة أو المناخ :

إن المشروع الذى يديره المدير يوجد فى مجتمع او بيئة تتمثل فى المنظمات

والمؤسسات الاقتصادية ، الاجتماعيـة والسياسية ، والمؤسسات الثقافية والحضارية المختلفة . وتتكون علاقات تبادلية بين المشروع وبين تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية تتمثل فى أنهـا تحدد ما يحصل عليه المشروع من موارد فى شكل مواد خام ، عمال ، رأس مال من ناحية . كما أنها تحدد للمشروع وقيادته القيم والأهداف التى ينبغى أن يسعى إلى تحقيقها . ومن ناحية أخرى فإن تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية إنمـا تفرض على الإدارة قيوداً وإلتزامات ينبغى عليها أن تراعيها فى أدائها للعمل الإدارى . وبالتالى تنشأ علاقة بين المشروع وبين المجتمع المحيط به يصبح فيها المشروع معتمداً على ذلك المجتمع . وتتحدد قدرة المدير وعلى التصرف وإتخاذ القرارات بدرجة اعتماد المشروع على البيئة الخارجية فى الحصول على الموارد اللازمة فتنقل تلك القدرة كلما زادت درجة هذا الاعتماد .

من هذا نرى أن السلوك الإدارى لا يعـكس عنصر المهارة الشخصية للمدير فحسب ، بل هو أيضاً يعـكس مدى مناسبة الظروف الداخلية للتنظيم للعمل الإدارى من ناحية ومدى ملائمة المناخ المحيط من ناحية أخرى .

إن هذا التصور لمحـددات السلوك الإدارى إنمـا يتفق مع الإطار العام الذى قدمناه فى الفصل الثانى من هذا الـكتاب : إن السلوك الإنسانى (والسلوك الإدارى أحد مظاهره) إنمـا يتحدد فى أى موقف اجتماعى بفعل التفاعل والتلاحم بين الفرد والبيئة . وقد رأينا كيف أن النموذج يفسر سلوك المدير فى أى موقف إدارى . فالمدير له خصائصه ومهاراته وقدراته الشخصية ومقومات فردية سيكولوجية تميزه عن غيره من الأفراد . إلا أن طبيعة السلوك الذى يسلـكه فى العمل واتجاهات هذا السلوك يحددها بالإضافة إلى تلك العوامل الشخصية ، صفات ومقومات الجماعات التى يشاركها المدير العمل ، وظروف البيئة الاجتماعية والثقافية العامة .

إن هذا الفهم لطبيعة السلوك الإدارى يساعد كثيراً فى مجالات بناء وتنمية الهيئة الإدارية إذ يوضح ما إذا كان القصور فى السلوك الادارى يعود إلى عيب فى المدير ذاته أم يعود إلى عوامل اجتماعية أو ثقافية وبالتالى تتحدد اتجاهات العمل سواء بالتدريب الادارى أو إعادة التنظيم ومحاولة التأقلم مع البيئة العامة .

أى أننا حين نريد تفسير السلوك الادارى بمعنى لماذا يعمل المديرون بالطريقة التى نشاهدها ، أو ماذا يدفع المدير إلى العمل أو التكاسل ، أو بمعنى أعم ما هى محددات السلوك الادارى فى كافة أشكاله ومظاهره ، فإننا نعود إلى المحددات الأساسية التى توصلنا إليها وهى :

١ — العوامل السيكولوجية الأساسية للمدير من دوافع ، إدراك ، اتجاهات وخصائص شخصية .

٢ — العوامل الاجتماعية التى تحكم التفاعل بين المدير وبين مساعديه وزملائه ورؤسائه . إن المدير لا يعمل فى فراغ بل هو دائماً عضو فى جماعة يتفاعل معها باستمرار ، ويتوقف سلوكه على نتيجة هذا التفاعل وعلى مدى قوته النسبية ومركزه فى الجماعة .

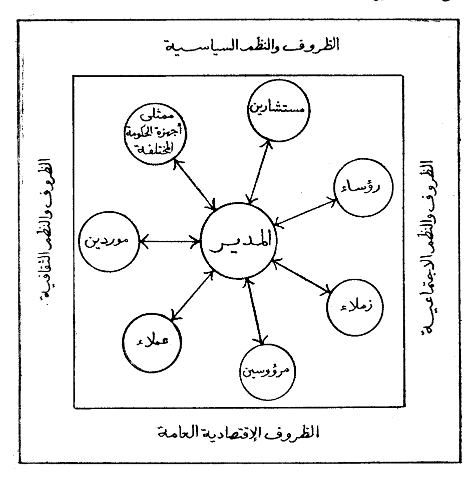
٣ — العوامل الحضارية أو الثقافية العامة حيث تصف البيئة الاجتماعية التى يعمل فيها المدير والتنظيمات الاقتصادية الأساسية وظروف العمل السياسية بالاضافة إلى النظم الاجتماعية والعادات والتقاليد .

إن السلوك الادارى يتخذ مظاهر مختلفة كالخطط والقرارات التى يصدرها المدير ، أساليب القيادة والاشراف التى يتبعها ، أنماط التنظيم التى يلتزم بها المدير فى عمله ، أساليب التوجيه والارشاد التى يحاول من خلالها حفز الأفراد على

العمل فى اتجاه معين وأخيراً أشكال ونظم الرقابة التى يفرضها المدير على من حوله من العاملين .

إن السلوك الإدارى فى أى مظهر من مظاهره السابقة إنما يلخص أثر التفاعل بين العوامل الثلاثة الأساسية التى تحرك السلوك الإنسانى وتوجهه . فالمدير الذى يعتمد على الأوامر والتعليمات كوسيلة للاتصال بينه وبين العاملين يختلف تماماً عن المدير الذى يتبع أسلوب التشاور والإقناع والمناقشة كوسيلة للوصول إلى هدفه . وهذا الاختلاف فى أساليب الإدارة إما أنه يعكس فروقاً أساسية فى شخصيات المديرين أو فى طبيعة العاملين ، أو فروقاً واختلافات فى ظروف وبيانات العمل .

والرسم التالى يوضح حقيقة العمل الإدارى وطبيعة العوامل التى تتفاعل للتأثير على سلوك المديرين .



وتطبيقاً لما تقدم فسوف نركز البحث على بعض مظاهر السلوك الإدارى هى القيادة الإدارية، الاتصالات فى الإدارة ، المدير والعمل الجماعى واتخاذ القرارات الإدارية .

أولا — القيادة الادارية :

إن الاتجاه الحديث فى دراسة موضوع القيادة الادارية يميل إلى التركيز على تفاعل عدة عوامل فى تحديد نتيجة تلك القيادة . تلك العوامل هى :

* صفات وخصائص المدير الشخصية .

* اتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبيعتهم .

* طبيعة وخصائص التنظيم (المشروع أو الشركة) .

* الظروف المحيطة بالمشروع .

إن عملية القيادة فى الإدارة تعنى أكثر من مجرد الأشراف والرقابة على أعمال الآخرين . إنها تعنى القدرة على تحديد أهداف محددة واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية وهى بذلك تختلف عن مفهوم الادارة لدى الكثير من المديرين إذ يعتقدون أن الادارة هى مجرد اعطاء أوامر لمرؤسيهم اعتماداً على ما يمتلكونه من سلطة . إن فاعلية مثل ذلك المدير ونجاحه فى تحقيق أى هدف على الاطلاق تتوقف على قدرته على اجبار معاونيه على تنفيذ ما يصدر من قرارات ولكنه يفشل تماماً فى كسب تعاون أو ثقة من يعمل معهم وبالتالى فإن مستوى ما يبذلونه من جهد فى القيام بأعمالهم يقل كثيراً عما يمكنهم عمله لو صدر ذلك العمل عن اقتناع ورغبة حقيقية ينميها أسلوب المدير فى خلق روح التعاون والثقة بين العاملين وبينه وبذلك فنحن فى حديثنا عن القيادة الادارية إنما نفرق بين نوعين أساسيين من المديرين : المدير الآمر والمدير المتعاون . إن المدير الآمر

يعتمد أساساً على السلطة التى خولها له مركزه الادارى . إن أمثلة كثيرة تصادفنا عن أمثال هؤلاء المديرين الذى يعتمدون أساساً على اصدار الأوامر كوسيلة لتحقيق أهداف معينة . إن المدير الآمر يقدس السلطة ويولى الاجراءات والروتين أهمية كبرى . إن الأوامر فى رأيه يجب أن يطيعها المرؤوسين بدون مناقشة . إن اللوائح والقوانين تمثل فى تفكير هذا المدير المثل التى يجب أن يلتزم بها العاملون فى أداءهم لعملهم . إن أسلوب عمل المدير الآمر يتركز فى مجرد ابلاغ المرؤوسين بالقرارات دون اشراكهم فى اتخاذ تلك القرارات أو تفسير أسباب اتخاذ قرارات معينة . إن القائد الآمر أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات فى يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك فى مناقشة أوضاع العمل . إنه يرسم كل شىء ويحدد كل شىء وليس عليهم سوى الطاعة والتنفيذ والقائد فى هذه الحالة يتحمل كل المسئولية . هذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يرفضون تحمل المسئولية خشية الفشل والعقاب . ولعل كثيراً مما قد يتصف به العاملين من سلبية وابتعاد عن تحمل المسئولية وما يلمسه المتصل ببعض الوحدات الانتاجية من مشاكل انسانية تعقد العمل وتؤثر على الانتاجية إنما مرده إلى نوع القيادة التى يمارسها عدد من رؤساء ومديرو هذه الشركات من تركيز للسلطة وعدم اتاحة الفرص للعاملين للاشتراك اشتراكا فعالا فى توجيه الأمور .

وعلى النقيض من ذلك المدير الآمر نجد نموذجاً آخر للقيادة الإدارية تتجلى فى المدير المتعاون أو الديمقراطى . إن المدير الديمقراطى يتولى تحديد الأهداف العامة للعمل ثم يترك الفرصة للعاملين لمناقشتها والمساهمة فى تحديد أنسب السبل لتحقيقها . بعد الاتفاق على تلك الأهداف وأساليب العمل يترك المدير لمرؤوسيه حرية العمل والأداء ويتولى هو مهمة المتابعة بدون تدخل فى تفاصيل العمل وغالباً ما تتخذ تلك المتابعة شكل تقييم النتائج النهائية للعمل ومدى مطابقتها للأهداف المحددة .

وبرغم تفضيلنا لأسلوب القيادة الديمقراطية فى الإدارة — باعتباره أكثر تلاؤماً مع الطبيعة البشرية وبالتالى أكثر تهيئة لجو العمل بما يسمح بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الانتاجية ، إلا أن هناك بعض المواقف الإدارية التى تتطلب من المدير أن يستخدم الأسلوب القيادى الآمر أو المتسلط . وبالتالى فإن أساس القيادة الادارية الفعالة هى قدرة المدير على تحليل الموقف واتباع الأسلوب القيادى الأكثر توافقاً مع طبيعة كل موقف . ذلك ما نسميه بالقيادة المرنة .

إن القيادة الإدارية عنصر حركى وهام فى حياة التنظيم وفاعليته ونستطيع أن تحدد فيما يلى بعض الوظائف الأساسية للقائد الإدارى :

١ — تحديد أهداف المشروع ووضع الخطط والسياسات المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف .

٢ — شرح تلك الأهداف للعاملين واقناعهم بأهميتها وكسب ثقتهم وتعاونهم فى سبيل تحقيقها .

٣ — توفير جو العمل وتهيئة الظروف المساعدة على الانتاج والابتكار وتذليل الصعاب التى تواجه العاملين .

٤ — متابعة تنفيذ العمل وتقييم النتائج وإدخال ما يتطلبه الأمر من تعديلات .

« القيادة هى عملية تغيير اجتماعى تؤثر فى الأفراد فى المواقف المختلفة ، وعلى هذا فالقائد يعتبر أحد العوامل الهامة فى إحداث التغيرات الإجتماعية ويمكن القول أيضاً أن القيادة هى دور إجتماعى شخصى فى موقف معين فى جماعة معينة ، ويترتب على هذا الدور تحقيق أهداف قد تكون خاصة بهذا الإنسان الفرد وقد تكون عامة تهم الجماعة كلها وتسعى إلى تحقيقها . ومن الطبيعى أن يقوم القائد بدور كبير

من أجل تحقيق هذه الأهداف . وبذلك تتفاعل القيادة مع قاعدتها بحيث تؤثر فيها وتدفع الأفراد نحو تحقيق الهدف الذى يريده الناس فى مجتمع من المجتمعات(٢) .

بعض أسس القيادة الإدارية الناجحة .

لقد نتج عن الدراسات والبحوث الحديثة فى ميادين الإدارة والعلوم السلوكية بصفة عامة بعض الأسس لما يجب أن تكون عليه القيادة الإدارية الفعالة .

١ — القائد الإدارى الذى يتبع أسلوب الإشراف العام يحقق نجاحا أكبر من حيث مستوى الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين من ذلك الإدارى الذى يعمد إلى أسلوب الإشراف الدقيق . ويستند هذا الأساس إلى أن الإشراف العام يعطى للعاملين قدراً أكبر من الحرية فى وضع خطة العمل وتحديد أساليب التنفيذ . إن الإشراف العام يجعل المدير فى وضع لا يحتاج معه إلى رقابة معاونيه رقابة دقيقة متواصلة بحيث تتاح له الفرصة للتركيز على المشاكل العامة والتى تحتاج إلى خبرته ودرايته .

٢ — أن تركيز الإشراف حول الإنتاج قد يؤدى إلى إنتاجية أعلى فى المدة القصيرة إلا أنه فى المدة الطويلة يؤدى إلى إنخفاض الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للعاملين على العكس من ذلك فإن الإشراف الذى يدور حول العامل أو المرؤوس — يؤدى فى أغلب الأوقات إلى نتائج أفضل من وجهة نظر الإنتاجية ومعنوية العاملين .

أن القائد أو المدير الذى يحصر إهتمامه فى الاجراءات والقواعد واللوائح والمعايير

---

(٢) دكتور على محجوب — ندوة المهارات الادارية — برنامج المديرين العاملين الدورة الأولى ١١ — ٣٠ ديسمبر سنة ١٩٦٥ — معهد الادارة العامة — برنامج القادة الاداريين القاهرة .

الانتاجية قد يحصل على نتائج أقل مما يحصل عليه المدير الذى يعمل أساساً من خلال مساعديه ويركز على تنمية قدراتهم وتوفير حوافز العمل المناسبة لهم .

أن المدير الكفء يستطيع أن يحقق أهدافه عن أكثر من طريق واحد ، وقد تكون هذه الطرق متعارضة أساسا . ويتوقف اختيار طريق معين على تفضيل الادارى له ، ومهارته فى تطبيق الأسلوب المعين ، وتقييمه لعواقب كل من هذه الطرق(٣) .

ثانيا — الاتصالات فى الادارة

إن نجاح المدير فى أداء عمله وكفاءته فى تحقيق أهداف الوحدة الانتاجية التى يشرف عليها تتوقف إلى حد كبير على قدرته فى توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات ووفرتها بين أجزاء التنظيم المختلفة . ويستطيع المدير أن يلعب دوراً أساسيا فى هذا الشأن من خلال قدرته على

* توفير المعلومات الضرورية واللازمة للأفراد حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة .

* توفير المعلومات التى تساعد على تحسين معنوية العاملين فى المشروع .

إن طرق اتصال المدير بمعاونيه قد تأخذ أشكالا متعددة . ولكنها تنحصر غالباً فى أسلوبين أساسيين، الاتصال الكتابى فى شكل قرارات ،مذكرات ،إعلانات فى لوحات ، خطابات ما إلى ذلك من وسائل كتابيه توفر للعاملين معلومات محددة . الأسلوب الثانى فى الاتصال هو الاتصال الشخصى أو الشفهى بين المدير وبين الأفراد الآخرين فى المشروع . وسواء كان الاتصال كتابيا أم شفهيا فإن خاصية أساسية

---

(٣) دكتور على محجوب ، المرجع السابق ص ١٤ .

يجب أن تتوفر فيه هي أن يتم اقتناع الفرد بمضمون ذلك الاتصال . إن الاقتناع ينتج أولا من فهم الفرد لحقيقة المعنى الذى تقصد إليه رسالة المدير ثم تقبله لهذا المعنى كأساس للعمل والتصرف . وبالتالى فإن فاعلية المدير فى الاتصال بالآخرين إنما ترتبط بقدرته على الاقناع . بمعنى آخر عملية الاتصال لا تنتهى بمجرد إرسال أو تبليغ المعلومات إلى العاملين كما هو الحال مع كثير من المديرين ، بل تستمر العملية حيث يبذل المدير جهدا فى الحصول على معلومات عن كيفية فهم العاملين لرسالته ومدى تقبلهم لها . إن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعى حقيقى له تأثير على سلوك الأفراد ويتوقف هذا التأثير على قدرة المدير ومهارته فى هذا التفاعل .

إن الادارة فى حالات كثيرة قد تؤمن بأسلوب « الادارة بالتعليمات والمنشورات الدورية » . وهذا ما يعبر عنه فى علم الادارة بأنه اتصال من جانب واحد وليس هناك ضمان لأن يتقبل الطرف الآخر ما جاء بالرسالة . إن أسلوب إصدار الأوامر والتعليمات يتجاهل حقيقة أساسية أن تنفيذ الأمر أو التعليمات يتوقف فى النهاية على تفهم العامل له وإقتناعه به من ناحية وعلى قدرته على تنفيذه من ناحية أخرى .

لذلك يميل علم الادارة الحديث إلى التركيز على وصف وظيفة المدير كحلقة أساسية فى عمليات اتصال تأخذ اتجاهين . الأول — اتجاه تتدفق فيه الأوامر ، التعليمات والمعلومات المختلفة المتعلقة بظروف العمل وإمكانياته من المدير إلى مساعديه ومعاونيه . وفى الآخر يرفع هؤلاء المساعدون والمعاونون وجهات نظرهم وآرائهم وشكاواهم إلى المدير . ويركز علم الادارة الحديث على واجب المدير فى تنمية سبل الاتصال تلك وسعية إلى تشجيع العاملين على التقدم بمقتراحاتهم وشكاواهم وتدريبهم على حرية الاتصال والافادة من خطوط الاتصال المتاحة لهم . إن المهارة الأساسية للمدير الكفء فى مجال الاتصالات هى فى القدرة على توفير سبل التفاعل بينه وبين العاملين حتى يضمن التأثير على سلوكهم وتوجيهه فى الاتجاه الذى يرغبه .

من ناحية أخرى فإن هدف الاتصالات هو توفير أنواع المعلومات التى تساعد على رفع معنويات العاملين فى المشروع . ولا شك أن جانباً كبيراً من مشاكل العمل وما يترتب عليها من آثار ضارة بالانتاجية يمكن إرجاعه إلى عدم توفر البيانات الصحيحة للعاملين عن ظروف العمل . وبالتالى فإن المدير باعتبارة حلقة اتصال أساسية ينبغى عليه إحاطة العاملين بكل المعلومات عن أية تغييرات أو إجراءات تمس مراكزهم أو مصالحهم وشرحها لهم وتقديم التفسيرات الكافية لها حتى يمكنهم تقبلها عن وعى واقتناع . ولعل أغلب المشاكل التى نجمت عن عمليات توصيف وتقييم الوظائف فى بعض الشركات يمكن إرجاعها إلى عدم تفهم العاملين الذين طبقت عليهم تلك النظم بأهدافها ولا شرحت لهم وسائلها ومراحلها أى أنه لم تتوفر لديهم معلومات تساعد على إزالة الشكوك من نفوسهم وبالتالى كانت نتائج التوصيف والتقييم غير واقعية ولا سليمة فى معظم الحالات . نفس الشىء يمكن قوله بالنسبة للاتجاه السائد نحو ربط الأجر بالإنتاج . إذ على الرغم من صلاحية المبدأ وضرورته إلا أن إقبال الإدارة على تطبيق تلك النظم لا زال يتصف بنفس الأسلوب الذى لا يعتبر العاملين ركناً أساسياً فى نجاح مثل تلك النظم ومن ثم تعمد الإدارة إلى تطبيقها دون إخطار العاملين بتفاصيلها أو شرح لأهدافها وكيفية حساب الأجور وغير ذلك من التفاصيل ، الأمر الذى يسبب للعاملين حيرة وقلق ينعكسان على الإنتاجية والكفاءة .

المدير والعمل الجماعى :

إن صفة أساسية تميز العمل الإدارى فى الصناعة الحديثة هى تعدد أنواع ومرات الاتصالات بين المدير وبين أفراد ومجموعات متباينة من الناس سواء من داخل المشروع أو من خارجه . تلك الحقيقة تجعلنا نميل إلى النظر إلى المدير باعتباره عضوا فى جماعة تتكون من المدير نفسه بالإضافة إلى الرؤساء ، المرؤوسين ، الزملاء ، المستشارين

داخل المشروع ، العملاء ، الموردين وفئات أخرى متباينة من الأفراد الذين يتصل بهم المدير بحكم وظيفته وتبعاً لنوع العمل الذى يمارسه .

هذا الموقف يضع المدير فى أغلب الأحيان فى مأزق إذ يواجه بمطالب وتوقعات مختلفة ومتعارضة من هؤلاء الأفراد المختلفين . فى الوقت الذى يتوقع منه الرؤساء خفض النفقات وضغط ميزانية الأجور نجد المرؤوسين والعمال يتوقعون منه العمل على زيادة أجورهم ومنحهم علاوات دورية مثلا . بنفس المنطق قد يتوقع المستهلكون من المدير العمل على تحسين جودة الإنتاج وخفض أسعار البيع فى حين أن المؤسسة المشرفة على الشركة قد تصر على ضرورة تحقيق فائض يستخدم فى عمليات إعادة الاستثمار . تلك التوقعات المتضاربة والمتعارضة والتى يصعب على المدير الاستجابة إليها كلها فى نفس الوقت تظهر أهمية توفر مهارة إنسانية خاصة فيمن يشغل المناصب الإدارية هى القدرة على مواجهة تلك الطلبات والتوقعات المتباينة والعمل على إيجاد مخرج أو حل مناسب لكل موقف .

اتخاذ القرارات الإدارية .

إن اتخاذ القرارات هو واحد من الأعباء المختلفة التى يمارسها المدير . ولكن اتخاذ القرارات هو العمل الذى يميز المدير عن غيره من العاملين بالمشروع . وتنبع خطورة وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية من أن تأثيرها يشمل المشروع كله أو أجزاء مختلفة منه وبالتالى ينعكس على أداء المشروع وكفاءته وقدرته على تحقيق أهدافه .

ولكن كيف يتخذ المدير قراراته ؟ هل يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية لا تعتمد على أسس معينة ، أم أن هناك أساليب واضحة وإجراءات محددة ينبغى أن يمر بها القرار الإدارى ؟

إن المدير الكفء يتخذ قراراته بناء على عملية تفكير منطقية ومرتبة تتتابع مراحلها وخطواتها فى تسلسل محدد . إن عناصر تلك العملية الذهنية لاتخاذ القرارات الإدارية هى :

١ — التحقق الواضح من أهمية وأصالة المشكلة وأن اتخاذ قرار فيها سوف يضع قاعدة ومبدأ .

٢ — تحديد المواصفات التى يجب أن تتوفر فى حل المشكلة أى توضيح الحدود التى يجب أن يحترمها القرار .

٣ — التفكير فى الحل السليم والمنطقى للمشكلات أولا وقبل الالتفات إلى أنصاف الحلول والتعديلات المختلفة والتنازلات الواجب عملها ليصبح القرار مقبولا .

٤ — تحديد العمل اللازم لتنفيذ القرار واعتباره جزءاً أساسياً من القرار نفسه .

٥ — متابعة تنفيذ القرار والحكم على مدى صلاحيته وفعاليته .

العنصر الأول :

إن السؤال الذى يجب على المدير أن يسأله حين يعترضه موقف يحتاج إلى قرار هو « هل هذا الموقف متجدد ومتكرر أم هو موقف استثنائى ؟ » « هل ينبغى علاجها بمعزل عن نواحى العمل الأخرى ؟ » إن أساس هذه التفرقة أن المشكلة المتكررة تحتاج فى حلها إلى قرار يتخذ شكل القاعدة أو المبدأ فى حين أن المشكلة العارضة أو — الاستثنائية يتم علاجها تبعاً للموقف وطبقاً للظروف السائدة فى الوقت الذى تنشأ فيه المشكلة . إن الأساس فى التفرقة هو بين المشكلات المتكررة التى التى تتخذ طابعاً روتينياً مثل مشكلات تغيب بعض الأفراد عن العمل ، أو تأخر

وصول مواد خام معينة للمصنع ، أو تكدس المخزون السلعى فى مواسم معينة كل تلك المشكلات تحتاج إلى قرارات إدارية لحلها ولكن هذا القرار يصبح قاعدة عامة تطبق فى كل وقت تتكرر فيه نفس المشكلة مع تعديلات بسيطة قد يقتضيها الموقف ولكنها لا تغير من جوهر الحل . وفى هذه الحالة تعتبر قدرة المدير على التمييز بين أنواع المشكلات المختلفة عاملا أساسياً من عوامل كفاءته إذ يقتصر على دراسة وتحليل المشكلات الطارئة غير الروتينية التى لا توجد لها قاعدة ولا مبدأ يحكم التصرف فيها والتى تحتاج فعلا إلى خبرة المدير وعلمه كما هو الحال حين يعرض بعض المستوردون الأجانب شراء كميات كبيرة من إنتاج الشركة بمواصفات خاصة وبشروط خاصة لم يسبق للشركة التعامل على أساسها بحيث يصعب ترك سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأدنى حيث لا يوجد ما يسترشدون به فى اتخاذ القرار . إذن العنصر الأول فى عملية اتخاذ القرارات هو التمييز بين أنواع المشاكل الإدارية المختلفة والتركيز على الاستثنائى منها وترك المشاكل الروتينية التى سبق اتخاذ قرار فيها للمستويات الإدارية الأدنى .

العنصر الثانى :

العنصر الأساسى الثانى فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو التحديد الواضح التام للنتائج أو الأهداف التى يجب أن يحققها القرار الإدارى . أى أن المدير عليه عبء تحديد الحد الأدنى من النتائج التى يجب أن تتحقق بتنفيذ القرار ؟ ما هى الشروط والقيود التى ينبغى على القراران يراعيها ؟ إن القرار الإدارى لكى يصبح فعالا يجب أن يتفق ومجموعة الشروط والقيود التى تعمل الادارة فى ظلها . وبذلك فإن الوضوح فى تحديد الأهداف التى يسعى القرار إلى تحقيقها والفهم الواضح لطبيعة الشروط والظروف المحيطة بالموقف الادارى يؤديان إلى زيادة إمكانية تنفيذ القرار بفعالية وكفاءة .

إن المدير الكفء يعرف تماماً أن أى قرار لايأخذ فى الاعتبار الظروف المحددة والمقيدة للعمل الإدارى لن تكون له قيمة ولا فاعلية .

أن تحديد الأهداف والنتائج التى ينبغى على القرار تحقيقها من ناحية وتفهم الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة على فاعلية القرار إنما تتطلب من المدير الكفء أكثر من مجرد استقراء الحقائق والمعلومات . أنها تتطلب التقدير الشخصى للأمور والحكم المنطقى ، بمعنى آخر إنها تتطلب تحمل المخاطر risk taking أن الفكرة الأساسية هنا أن أى شخص معرض لأن يتخذ قراراً خاطئاً . ولكن ليس هناك مبرر للمدير أن يتخذ قراراً يتعارض مع الظروف والقيود المحددة للموقف الإدارى .

العنصر الثالث :

إن الأسلوب العلمى السليم لاتخاذ القرارات الإدارية يدعو المدير الكفء إلى التفكير أولا فى الحل السليم أو الصحيح للمشكلة بغض النظر عن إمكانية تنفيذ القرار ثم يتدرج البحث إلى أنواع التعديل الواجب إدخالها على القرار لتعكس أثر الظروف المحيطة والقيودالمفروضة وبالتالى يصبح تنفيذه ممكناً . وفى هذا الشأن فإن رئيس إحدى الشركات الامريكية الكبرى قد وجه النصيحة التالية لأحد مستشاريه قبل أن يبدأ المستشار فى بحث إحدى المشاكل التى واجهت الشركة :

« لن أخبرك عما ينبغى عليك دراسته ، ماذا تكتب فى تقريرك ، أو ماهى النتائج التى يجب أن تتوصل إليها . هذا عملك أنت ولكن الشىء الوحيد الذى ألفت إليه نظرك هو ضرورة أن يحتوى تقريرك على ماتعتقد أنه صحيح . لاتقلق من رد الفعل المتوقع لهذا التقرير فى نفوسنا أى لاتقلق عما إذا كنا سوف نقبل رأيك أم لانقبله وعلى وجه الخصوص لاتفكر فى أنواع التنازلات أو التعديلات التى يجب إدخالهاعلى تقريرك حتى يصبح قابلا للتنفيذ بل ركز كل تفكيرك فى الحل أو القرار

الصحيح فقط (٤) .

إن أهمية التفكير فى القرار الصحيح أولا وقبل التفكير فى التنازلات وأنصاف الحلول يمكن إدراكها من التفرقة بين اتجاهين فى التفكير الإدارى الاتجاه الأول يعكس نوع التفكير الذى يؤمن بأن « شىء خير من لاشىء » أو المثل العامى الذى يؤكد أن « نصف العمى خير من العمى كلة » . هذا النوع من التفكير الإدارى يجعل المدير مهتماً أساساً بالوصول إلى أى حل للمشكلة التى تواجهه وبالتالى قد يضحى فى سبيل ذلك بمزايا أو يتحمل خسائر فى سبيل حصوله على بعض الكسب .

أما الاتجاه الثانى فى التفكير الادارى فيتمثل فى نوع التفكير الذى جعل سليمان الحكيم يقرر أن « نصف طفل أسوأ من الحرمان من الأطفال تماماً » . إن المدير الكفء هو الذى يبدأ من نقطة الحل السليم أو الصحيح بغض النظر عن درجة قبول الغير لهذا القرار .

العنصر الرابع :

إن تحديد الأعمال الواجب اتخاذها لكى يصبح تنفيذ القرار ممكنا هو العنصر الرابع فى عملية اتخاذ القرارات الادارية بمعنى أنه لايكفى أن يتخذ المدير قراراً ما فى مشكلة تعرض له ، بل أن يشتمل هذا القرار على تحديد وسائل تطبيقة ووضعه موضع التنفيذ . أى أن أى قرار لن يصبح فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت تلك الالتزامات واضحة بالقرار منذ البداية . إن تحويل القرار الإدارى إلى عمل يتطلب الإجابة على بضعة أسئلة هامة مثل من هم الأشخاص الذين يجب

(٤) من كلمات الفريد سلون رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز إلى المستشار الإدارى بيتر دركر كما وردت فى كتاب الأخير المدير الكفء.

Peter F. Druker_The Effective Executive. New York, Harper and Row 1967. p. 135.

تبليغ القرار إليهم ؟ هل العمل المطلوب لتنفيذ القرار فى حدود طاقات الأفراد الذين سيطلب إليهم أدائه ؟ وغير ذلك من الأسئلة الهامة . إن قراراً بتنظيم دورات تدريبيةللعاملين بإحدى الشركات مثلا لا شك أن فعاليته سوف تتوقف على مدى قدرة تلك الشركة على توفير الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ مثل تلك المهمة . بنفس المنطق فإن قراراً بإنشاء قسم الرقابة على جودة الانتاج لن يصبح فعالا إلا إذا توافرت الكفاءات القادرة على القيام بأعباء مثل ذلك القسم .

العنصر الخامس :

وأخيراً فإن فاعلية القرار تتطلب ضرورة متابعة تنفيذه والتأكد من قابليته للتنفيذ . أن كثيراً من المديرين فى شركاتنا تنتهى علاقتهم بالقرار بمجرد اتخاذه وهذا يعنى أن العاملين المطلوب منهم تنفيذ تلك القرارات لايجدون دافعاً قوياً على الالتزام بالتنفيذ حيث لايطالب متخذ القرار إحاطته علماً بالمعلومات عن مجرى التنفيذ. إن متابعة التنفيذ تضمن توفر عنصر الجدية التى تحفز الأفراد على بذل الجهد فى محاولة تطبيق القرار وتحقيق مايهدف إليه من نتائج . تلك هى المهارة الأولى التى ينبغى توفرها فى المدير الكفء: ... المهارة فى اتخاذ القرارات الادارية . إن اتخاذ القرارات هى الصفة الأساسية التى تميز المدير عن غيره من العاملين فى المشروع . ، واتخاذ القرارات الفعالة هى الصفة التى تميز المدير الكفء عن غيره من المديرين .

إذن من خلال هذا العرض لطبيعة عمل المدير يمكن أن نستخلص حقيقة هامة هى أن السلوك الإنسانى فى تنظيمات العمل لايتوقف على صفات الشخص وخصائصه فقط ، بل يتأثر أيضاً بعوامل خارجية تنشأ من إرتباط الشخص بالعمل فى جماعة من الناس. إن الجماعة تؤثر على اتجاهات الشخص وميوله وبالتالى تحدد أساليب سلوكه . ومن هنا يجب على المدير الذى يهدف إلى تغيير سلوك العاملين ان يتفهم حقيقة العوامل الجماعية المؤثرة على هذا السلوك ويأخذها فى الاعتبار حين يحاول اتخاذ قرار معين .

مثال ذلك نقابات العمال تمارس تأثيراً شديداً على سلوك الأعضاء ومن هنا فإن قدرة الإدارة على تغيير هـذا السلوك لابد وأن تقوم على أساس فهم كامل وواضح لأثر النقابة والدور الذى تقوم به وأن تعمل الإدارة على كسب النقابة إلى جانبها والتعاون معها .

نفس الشيء ينطبق على المستهلك . فإن هدف الإدارة هو إقناع المستهلك بشراء سلعة معينة بدلا من سلعة أخرى أى تغيير سلوك المستهلك ، وقد رأينا كيف أن الفرد يتأثر فى قراراته الاستهلاكية بعوامل جماعية مثل تأثير التقليد أو بناء على إقتراح من صديق زميل . إذن لـكى يتمكن المشروع من تغيير سلوك المستهلك لابد وأن تـكون تلك العوامل الجماعية معروفة وأن يكون تأثيرها على السلوك الإنسانى مفهوما .

الفصل الثانى

السلوك الاستهلاكى

Consumer Behavior

إن تحديد السوق المحتمل **market potential** لأى مشروع وقياس حجم المبيعات المتوقع لهو من أهم المشاكل التى تواجه إدارة التسويق فى المشروع الحديث إذ على أساس تلك المعلومات تستطيع الإدارة تخطيط نشاطها التسويقى والإنتاجى بل وكافة مظاهر النشاط فى المشروع ، ولكن التعرف على حجم السوق المحتمل ليس كافياً ، بل إن الإداره تسعى إلى التنبؤ بمدى استجابة المستهلكين للعروض التى تقدمها لهم من سلع وخدمات محددة . لذلك فإن عملية التنبؤ بما يجرى فى السوق تتطلب فهماً واضحاً ودقيقاً عن سلوك الناس فى الأسواق أى السلوك الاستهلاكى . ما الذى يحدد تصرفات الأفراد فى عمليات الشراء والاستهلاك وكيف تفيد الإدارة من هذه المعرفة فى رسم وتوجيه سياستها التسويقية ؟ ما الذى يحدد إدراك المستهلك لما هو معروض عليه فى السوق وكيف ينظر إلى السلع المختلفة وأساليب التعميم والتفضيل التى يتبعها ؟ تلك هى بعض الأسئلة الأساسية التى تحاول الإجابة عليها فى هذا الفصل .

وكبداية للبحث نؤكد أننا نلتزم بالإطار العام الذى حددناه لدراسة السلوك الإنسانى بصفة عامة ، أى أن السلوك الاستهلاكى شأنه شأن أى مظهر آخر من مظاهر السلوك الإنسانى يتحدد نتيجة للتفاعل بين خصائص الفرد ومقوماته السيكولوجية الأساسية والبيئة المحيطة

به وكيفية إدراكه لها . ولإبراز الفرق فى أساليب التفكير بين علماء السلوك وباحثى السوق التقليديين نعطى فيما يلى مثالين لدراسات المستهلك التقليدية قبل الانتباه إلى أهمية العوامل السلوكية .

١ — دراسة الإنفاق الاستهلاكى :

تهدف هذه الدراسات إلى التعرف على كيفية توزيع الإنفاق الاستهلاكى على مجموعات السلع والخدمات المختلفة . ومن أشهر الأمثلة على هذا النوع من الدراسات ، البحث الذى قامت به مجلة لايف الأمريكية وتكلف إجراءه ٥ مليون ونصف مليون دولار أمريكى . وقد تم وضع خطة الدراسة فى ١٩٥٤ فى محاولة لتجميع أكبر مجموعة من البيانات عن أنماط توزيع الإنفاق الاستهلاكى . وسوف نعرض على الصفحات التالية بعضاً من أهم أجزاء هذا البحث إذ بغض النظر عن النتائج التى أظهرتها الدراسة ، إلا أن هدفنا من عرضها هو تقديم نموذج عملى على هذه المجموعة من الدراسات التسويقية .

(أ) دراسة مجلة لايف

الهدف من الدراسة :

تحدد الهدف من الدراسة فى تعريف وتحديد السوق لكل أنواع السلع والخدمات التى يشتريها المستهلك الأمريكى . وكان أسلوب الدراسة هو الحصول على بيانات من المستهلكين مباشرة تتعلق بانفاقهم السنوى على مختلف أنواع السلع والخدمات . كذلك هدفت الدراسة إلى تجميع معلومات عن خصائص وأوجه نشاط العائلات لإتاحة الفرصة للتعرف على عادات الشراء .

وباختصار كانت الدراسة تهدف إلى الحصول على البيانات الآتية :

١ — ماذا يشترى المستهلكون ؟

٢ — أين يشترون ؟

٣ — متى يشترون ؟

بالإضافة إلى تحديد خصائص الوحدات المستهلكة .

تصميم البحث :

جرت الدراسة على أساس إجراء أربعة مقابلات مع كل عائلة فى العينة . وكان التصميم يحدد فترة أربعة أسابيع كفاصل بين كل مقابلة والمقابلة التالية . وفى خلال الدورة الرابعة كانت كل عائلة تمسك سجلا بمشترياتها اليومية . ونتيجة لهذا الأسلوب فى البحث أمكن إضافة عائلات جديدة إلى العينة كل أسبوع لمدة عام كامل . وحيث أن كل أسرة كانت تمضى ثلاثة أشهر كاملة فى العينة فإنه بذلك أمكن تجميع بيانات عن المشتريات خلال عام كامل . وقد استمرت الدراسة من أكتوبر ١٩٥٥ حتى ديسمبر ١٩٥٦ .

وقد تم تقسيم المقابلين إلى أربعة مجموعات منفصلة حتى يمكن لكل مجموعة أن توجه عنايتها إلى مجموعة من الأسر فى العينة .

تكوين العينة :

تم الحصول على بيانات تلك الدراسة من كل الأفراد الذين تجاوز عمرهم عشرين عاماً (وعينة فرعية من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ١٠—١٩) والذين يعيشون فى عائلات فى حدود الولايات المتحدة . وقد تم تعميم نتائج الدراسة لكل الأسر الأمريكية .

وقد استخدمت طريقة عينة المساحة ذات المراحل المتعددة (عينة احتمالية) كأساس فى تصميم العينة . وفيما يلى خطوات اختيار العينة :

١ — تم اختيار ١٠٣ وحدات أولية تتكون من مناطق حضرية وغير حضرية فى الولايات المتحدة وكل وحدة تتألف من بعض المراكز الجغرافية .

٢ — فى المرحلة الثانية اختيرت ٢٣٤٠ مساحة أصغر من المساحات فى المرحلة الأولى فى داخل كل من الـ١٠٣ وحدات الأولية .

٣ — فى المرحلة الثالثة تم تجزئة كل من ٢٣٤٠ مساحة إلى قطاعات يتألف كل منها من ثمان مبانى سكنية تقريباً . وتم اختيار قطاع واحد داخل كل جزء من الـ٢٣٤٠ بطريقة عشوائية .

وقد طلب إلى القابلين إجراء مقابلات مع كل الأسر المقيمة فى هذا القطاع ، على أساس أن كل فرد يعيش فى كل أسرة من تلك الأسر ويزيد عمره عن عشرين عاما (بالإضافة إلى هؤلاء الذين تتراوح أعمارهم بين ١٠ — ١٩ عاماً) سيتم استقصاءهم .

وقد بلغ عدد المقابلات الكلية ٢٠٠ر٩٣ مقابلة استغرقت ٠٠٠ر١٤ زيارة .

أسلوب الاستقصاء :

عرفت الدراسة باسم « دراسة نشاط الأسرة » وتم توجيه أسئلة عن جوانب متعددة من نشاط الأسرة ، كالرغبة والاستعداد لتجربة منتجات جديدة ، عادات الاتصال بالأسر الأخرى ، طرق استخدام التليفون والنشاط الاجتماعى للأسرة وهكذا .

أما أساس المقابلات وهو الحصول على بيانات الانفاق الاستهلاكى فقد تم الحصول عليها مباشرة من أفراد العينة اعتماداً على الذاكرة . مثلا أبواب الانفاق الأساسية مثل شراء السلع المعمرة من السهل على الفرد تذكرها . وبالإضافة إلى هذه البيانات فقد تم تزويد كل أسرة بقوائم لتسجيل مشترياتها من الأصناف المتكررة والتى يصعب تذكرها بدقة لفترة طويلة من الزمن .

نتائج الدراسة

توزيع الإنفاق على السلع والخدمات الأساسية

السلعة أو الخدمة	كل الأسر	دخل الأسرة السنوى قبل الضرائب						
		أقل من ٢٠٠٠ دولار	٢٠٠٠ — ٣٠٠٠	٣٠٠٠ — ٤٠٠٠	٤٠٠٠ — ٥٠٠٠	٥٠٠٠ — ٧٠٠٠	٧٠٠٠ — ١٠٠٠٠	١٠٠٠٠ فأكثر
	دولار							
الإنفاق السنوى الكلى للأسرة	٤١٠٠	١٩٣٣	٢٩٢٤	٣٨٣٩	٤٣٦٣	٥٠١٦	٦٠٦٣	٧٩٤٦
النسبة	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠
مواد غذائية	٢٩	٣٦	٣٣	٣٠	٢٩	٢٨	٢٦	٢٤
ملابس	١٢	١١	١١	١٣	١٢	١١	١٣	١٤
سكن	١٩	١٧	٢٠	١٨	١٩	١٩	١٨	١٨
أثاثات	٩	٧	٨	٨	٨	٩	٩	١٠
علاج	٥	٧	٥	٥	٥	٥	٥	٦
مواصلات	١٤	١١	١٣	١٥	١٤	١٦	١٥	١٥
ترفيه	٥	٥	٥	٥	٦	٥	٥	٦
أخرى	٧	٦	٥	٦	٧	٧	٩	٧

المصدر : John P. Alvizos, Marketing Research. Englewood Cliffs. N.J. 1959, P. 309

وقد أوضحت الدراسة أن أهم العوامل المحددة لأنماط الإنفاق الاستهلاكي هي الآتية :

١ — الدخل — وقد اتضح أنه كلما زاد الدخل كلما انخفضت نسبة الانفاق على المواد الغذائية وزاد الإنفاق على الأثاث والأجهزة المنزلية .

٢ — التعليم — يميل المثقفون إلى انفاق نسبة أقل من دخلهم على المواد الغذائية ونسبة أعلى على الملابس والمسكن .

٣ — العمر — الأسر التي تتكون من أفراد متقدمي السن تميل إلى انفاق نسبة أكبر من دخلها على المواد الغذائية .

٤ — عدد أفراد الأسرة — كلما زاد عدد الأطفال في الأسرة كلما اتجهت إلى انفاق نسبة أكبر على الأغذية . والأسر التي تتكون من مراهقين (بالإضافة إلى الوالدين) تنفق أكثر على الملابس .

٥ — مكان السكن — الأسر التي تقيم في وسط المدينة تنفق أكثر على الملابس من الأسر التي تسكن الضواحي .

تلك هي نتائج دراسة مجلة لايف ويلاحظ أنها ركزت الاهتمام على وصف أنماط السلوك دون محاولة تفسير هذه الأنماط . وهذا هو العيب الأساسي في أمثال تلك الدراسة حيث لا تستطيع الإدارة أن تفسر لماذا يتصرف المستهلكون بهذه الطريقة ، وهل هذه التصرفات تمثل أنماطاً ثابتة أم هي عرضة للتقلب ، لذلك نجد أن فاعلية هذه الدراسة محدودة وينبغي لاستمرار الإفادة منها تكرار إجرائها على فترات دورية للتأكد من صلاحية نتائجها .

ب ـ بحث ميزانية الأسرة بالعينة
فى مصر ١٩٥٨ — ١٩٥٩

قامت اللجنة المركزية للاحصاء ببحث عن « ميزانية الأسرة بالعينة فى إقليم مصر » سنة ١٩٥٨ — ١٩٥٩ . وقد اتبعت اللجنة التصنيف الآتى للانفاق الاستهلاكى :

ـ مجموعة الطعام والشراب .

ـ المكيفات .

ـ مواد الوقود والإضاءة .

ـ مواد النظافة الشخصية والمنزلية .

ـ الملابس والبياضات .

ـ الأثاث والأدوات المنزلية والسلع المعمرة الأخرى .

ـ الخدمات والرعاية الاجتماعية .

ـ إيجار المسكن وثمن مياه الشرب .

ـ المصروفات الاستهلاكية الأخرى .

والجدول التالى يمثل النسب المئوية للانفاق الاستهلاكى السنوى كما أوضحته تلك الدراسة :

---

(١) راجع «بحث ميزانية الأسرة بالعينة فى إقليم مصر ١٩٥٨ ـ ١٩٥٩» الصادر فى إبريل ١٩٦١. اللجنة المركزية للاحصاء ـ الجمهورية العربية المتحدة.

النسب المئوية للانفاق الاستهلاكى السنوى
على كل من مجموعات الإنفاق للأسر
فى الحضر والريف (١٩٥٨ — ١٩٥٩)

المجموعة	الحضر	الريف
الحبوب والنشويات	١٣ر٧٠٪	٢٧ر٧٨٪
البقول الجافة	١ر٣١	٢ر٨٠
اللحوم والأسماك والبيض	١٠ر٦٥	١١ر٣٨
الزيوت والدهون	١ر٨٩	١ر٦٠
الألبان ومنتجاتها	٦ر٤٧	٨ر٣٦
الخضر	٣ر٧١	٣ر٤٣
الفاكهة	٣ر١٨	٢ر٠٤
السكر والأغذية السكرية	٣ر٢٤	٤ر٣٩
المواد الغذائية الأخرى	٢ر٨٩	١ر٢٦
المشروبات	٣ر٠٨	٣ر٤٩
المكيفات	٥ر٦٠	٦ر٧٤
مواد الوقود والإضاءة	٣ر٤٨	٣ر٥٤
مواد النظافة الشخصية والزينة	—ر٨٨	ر٣٨
مواد النظافة المنزلية	١ر٥٠	١ر٢٨
الملابس والبياضات	٨ر١٦	٧ر٨٤
الأثاث والأدوات المنزلية	١ر١٧	ر٦٧
السلع المعمرة الأخرى	ر٦٢	ر٠٧
نفقات التعليم والثقافة والرياضة	٣ر٥٧	ر٦٢
النفقات الطبية	٣ر٠٢	١ر٩٧
نفقات الانتقال والمواصلات	٣ر٩١	١ر٨٥
الخدمات الأخرى	٥ر٠٩	٣ر٦٦
المصروفات الأخرى	١٢ر٨٨	٤ر٩٥
	١٠٠ر—	١٠٠ر—

ونتيجة لفشل أمثال تلك الدراسات فى إعطاء أى تفسير لسلوك المستهلك فقد بدأ التفكير السلوكى فى التأثير على الأفكار والنظريات الخاصة بسلوك المستهلكين نتيجة لكتاب جورج كاتونا(٢) George Katona الذى أبرز تأثير الاتجاهات attitudes والتوقعات expectations على سلوك المستهلك. وقد أبرز كاتونا الفارق الأساسى بين السلوك الإنسانى من ناحية ، وبين السلوك الآلى، وأكد أنه لا يمكن النظر إلى الإنسان — المستهلك — على أنه آلة يتأثر تأثيراً مباشراً بأى تغير فى الظروف المحيطة به دون أن يكون له رأى أو تفضيل . يقول كاتونا إن الإنسان إذا ضغط على زر الكهرباء فإن المصباح يضىء فوراً . ويتكرر هذا السلوك للمصباح كلما تكرر الضغط على الزر . وقد كان بعض المفكرين يعتقدون أن الإنسان يتصرف بنفس الطريقة التى يسلك بها المصباح الكهربائى . فقد كانوا يعتقدون أن نفس المؤثر Stimulus ينتج نفس الأثر فى السلوك الإنسانى فى كل مرة يتكرر فيها مثلا أن انخفاض السعر يترتب عليه دائماً زيادة الكمية التى يشتريها الفرد. هذا التصور للسلوك الإنسانى فى مجال الاستهلاك روجت له النظرية الاقتصادية التقليدية Classical economic theory حيث أظهرت الانسان فى صورة الرجل الرشيد rational economic man . وعلى العكس من هذا التصور الآلى للسلوك الانسانى - فإن العلوم السلوكية وخاصة علم النفس الاجتماعى لاتؤمن بوجود علاقة سببية مباشرة وتامة بين المؤثر والسلوك ، بل تعتقد أن المؤثر ما هو إلا مناسبة للسلوك ، أى أن المؤثر (انخفاض الأسعار مثلا) ما هو إلا فرصة تتاح للفرد لكى يتصرف ولكنه لايحدد السلوك (أى أنه ليس هناك سبب لافتراض أن كل انخفاض فى السعر سوف يترتب عليه تصرف معين من المستهلك) ، وعلى هذا الأساس فإنه من الصعب التنبؤ

(2) George Katona, The powerful Consumer : Psychological Studies of the American Economy. Mc Grow-Hill Book Co., 1960

بسلوك المستهلك بمجرد معرفة سلوك المؤثر فقط . فالأشخاص المختلفين قد يستجيبوا لنفس المؤثر بأساليب مختلفة ، أو قد تؤدى المؤثرات المختلفة إلى نفس نمط السلوك بين أفراد مختلفين. مثال ذلك أن انخفاض سعر صنف معين من السجاير قد يدعو بعض المدخنين إلى زيادة الكمية التى يستهلكونها . بينما يجعل البعض الآخر يميل إلى التحول لتدخين صنف آخر أعلى سعراً رغبة فى الاحتفاظ بمظهره الاجتماعى . من ناحية أخرى فقد نجد أفراد مختلفين يسلكون نفس السلوك فى السوق نتيجة لأسباب مختلفة . وقد يغير الفرد الواحد من سلوكه من فترة لأخرى إستجابة لذات المؤثر الواحـــد .

وعلى هذا الأساس فإن كاتونا يوضح الفرق بين النظرية الآلية فى تفسير السلوك الاستهلاكى وبين النظرية السلوكية كالآتى :

النظرية الآلية تفترض علاقة سببية مباشرة وتلقائية بين المؤثر Stimulus والاستجابة response يمكن تصورها كالآتى :

المؤثر ——————————→ الاستجابة

S R

وعلى العـــكس من ذلك فالنظرية السلوكية تقوم على افتراض عامل وسيط intervening variable بين المؤثر والاستجابة . هذا العامل الوسيط هو الإنسان نفسه Organism وعلى هذا تتم العلاقة بالشكل الآتى :

المؤثر ———— الإنسان ————→ الإستجابة

S O R

أى الإنسان بما له من خبرات ، عادات متأصلة وتقاليد ، اتجاهات ودوافع يتلقى المؤثر الخارجى أو يستقبله ، ثم يتولى تحليله وفحصه على ضوء تلك العادات

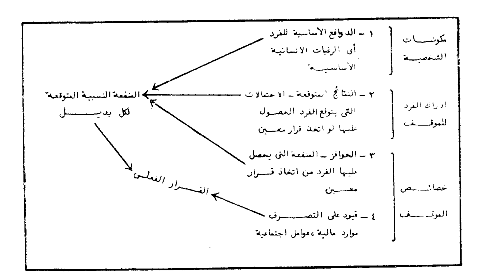
والاتجاهات والمكونات النفسية الأساسية للفرد وعلى مدى فهمه للموقف ، وبناء على ذلك تتحدد الاستجابة أو نوع السلوك الذى يسلكه الفرد كرد فعل لهذا المؤثر الخارجى . أى أن السلوك الاستهلاكى هو محصلة للتفاعل بين الفرد والبيئة . والسلوك الاستهلاكى يتم فى إطار عام تمثله الطاقة المالية للفرد أى الدخل والثروة . هذا الإطار يمثل الحدود التى يتم داخلها الاستهلاك تبعاً للتفاعل بين الفرد والبيئة . ومن أهم المؤثرات التى تحرك الفرد فى تصرفاته الاستهلاكية التغير فى هذا الإطار المالى (زيادة فى الدخل مثلا) أو المعلومات التى يتلقاها عن السوق وما فيه .

ويؤكد كاتونا مرة أخرى أهمية الإنسان ذاته كمحدد لكيفية إدراك المؤثرات الخارجية وبالتالى محدد لاتجاهات السلوك فالمعلومات التى تتفق مع مدركات الفرد ومقوماته السيكولوجية كالاتجاهات والدوافع تصبح مؤثرات فعالة بينما تلك المعلومات أو المؤثرات التى تتناقض مع معتقدات الإنسان وأفكاره لا تكون لها فرصة كبيرة فى التأثير على سلوكه . وفى ذلك يقول كاتونا :

"What fits in or what is consistent with our predispositions has the best chance of influencingus."

إن تصرفات الإنسان فى مجال الشراء والاستهلاك تتحدد جزئياً على أساس مقوماته السيكولوجية الأساسية ، وبالتالى فلفهم هذا السلوك الاستهلاكى لا بد لنا من دراسة التكوين النفسى للمستهلك . والنموذج التالى يصور محاولة لتفسير كيفية وصول المستهلك إلى قرار معين .

إن دراسة هذا النموذج توضح كيفية التزاوج بين معلومات ومفاهيم من العلوم السلوكية مثل علم النفس تتعلق بالدوافع ، الشخصية ، التعلم وغير ذلك مع مفاهيم اقتصادية كالدخل والموارد الاقتصادية .



إن النموذج يوضح كيف أن شخصاً معيناً يعترضه موقف للاختيار بين عدة طرق بديلة لاستخدام نقوده . قد يكون لدى هذا الشخص مشروعات وخطط عاجلة ومباشرة ولكن إلى جانب هذا فإن اتجاهاته وميوله تؤثر على طريقة اختياره . ويمكن أن نعبر عن تلك الاتجاهات بتعبير « المنفعة النسبية المتوقعة » لكل بديل .

ولا شك أن عملية الاختيار الفعلية سوف تتأثر بطبيعة الموقف والقيود المفروضة على الفرد ، مثال ذلك الارتباطات السابقة نتيجة لاختيارات قديمة . من ناحية أخرى فإن عملية الاختيار تتأثر بمواهب الشخص وقدرته على اتخاذ القرارات ، حل المشاكل ، والقدرة على الحصول على معلومات .

والمنفعة النسبية المتوقعة لأى بديل يمكن النظر إليها على أنها مرتبطة بدرجة إشباع البديل لحاجات الفرد ورغباته . والمنفعة المتوقعة إذا هى خلاصة تقدير الفرد لأمور ثلاثة :

١ – قوة الرغبة .

٢ ـــ إدراك الفرد لاحتمال إسهام نتيجة القرار فى إشباع تلك الرغبة .

٣ ـــ الأهمية النسبية لهذا الإسهام .

مثال ذلك أن شراء سيارة جديدة قد يشبع فى الفرد رغبته فى الظهور بمظهر اجتماعى مرتفع ، ولكن قيمة هذا الإجراء يتوقف على ما إذا كان الفرد يمتلك سيارة فعلا أم لا .

هذا النموذج للسلوك الاستهلاكى يحدد العوامل الأساسية التى تتحكم فى هذا السلوك هى :

ـــ مجموعة العوامل التى تتكون منها شخصية المستهلك .

ـــ إدراك المستهلك للموقف والظروف المحيطة به .

العوامل الاقتصادية (الموارد المتاحة للمستهلك) .

من ناحية يحاول مارش وسيمون (٣) March and Simon تقديم وجهة نظر أخرى تتعلق بتفسير السلوك الاستهلاكى . يقول مارش وسيمون إن سلوك الإنسان فى خلال فترة زمنية معينة يتوقف على أمرين : الأول حالة الفرد الداخلية عند بداية الفترة ، والثانى ظروف البيئة المحيطة عند بداية نفس الفترة . أى أن السلوك الفردى يفسر بتفاعل الفرد مع البيئة فى فترة زمنية محددة . من ناحية أخرى فإن هذا التفاعل لا يحدد السلوك فحسب ، بل يحدد أيضاً حالة الفرد الداخلية فى بداية فترة زمنية تالية .

وتتكون حالة الفرد internal state الداخلية من حصيلة خبرته وتاريخه القديم الذى يتركز فى ذاكرة الإنسان memory ، حيث تحتوى تلك الذاكرة على سجل

(3) James G. March and Herbert A Simon, Organizations New York: Wily and Sons, 1958, pp. 9-11.

لكل خبرات الفرد وتجاربه وأساليب الاستجابة للتغييرات فى الظروف الخارجية . ويمكن تقسيم ذاكرة الإنسان إلى قسمين ، القسم الفعال Evoked الذى يؤثر فعلا على السلوك الجارى للفرد ، والقسم الآخر (وهو الأكبر) خامل Unevoked أى لا تأثير له على السلوك الجارى للفرد . وبالتالى فإننا نستطيع تحديد عمليات التأثير على السلوك الإنسانى فى نوعين أساسيين :

١ — زيادة القسم الفعال من الذاكرة من خلال التعلم learning وذلك بإضافة خبرات وتجارب وأساليب للاستجابة جديدة .

٢ — تحويل جانب من القسم الخامل فى الذاكرة إلى القسم الفعال evoking أو التنشيط للذاكرة .

ولاشك أن النوع الأول أى التعلم أسرع فى الحدوث من النوع الثانى أى التنشيط بنفس المنطق فنحن نستطيع تقسيم البيئة المحيطة بالفرد فى أى لحظة إلى قسمين ، الأول يتكون من مجموعة المؤثرات الفعالة Stimuli التى تؤثر على السلوك الجارى للفرد وهى تتصف بالتغير والتبدل السريع ، والقسم الثانى يتكون من عوامل بيئية لا تؤثر على السلوك الجارى للفرد . والتفاعل الحقيقى الذى يحدد السلوك يتم إذن بين هذين القسمين النشيطين بين الفرد (القسم الفعال فى الذاكرة) والبيئة (المؤثرات الفعالة . وعلى هذا الأساس فإن المؤثرات الفعالة فى البيئة فى أى لحظة زمنية تحدد أى جزء من الذاكرة سيتم تنشيطه ، وعلى العكس ، فإن الذاكرة الفعالة تحدد أى عوامل بيئية سيتم إدراكها والتفاعل معها .

والذاكرة تحتوى على (أ) القيم والأهداف وهى المعايير التى يتم على أساسها الاختيار بين بدائل السلوك . (ب) المعتقدات ، المدركات ، والتوقعات عن النتائج المحتملة لكل سلوك بديل ، (جـ) طرق بديلة للسلوك . أى أنه عندما يتعرض المستهلك

لعامل مثير فإن ذلك يدفعه إلى عملية اختيار بين أنماط السلوك البديلة طبقاً لتوقعاته عن نتائج كل بديل وفى ضوء قيمه وأهدافه .

مرة أخرى يؤكد هذا النموذج أن المستهلك ليس خاملا ولا مجرد آلة تستجيب للمؤثرات تلقائياً دون تفكير أو شعور ، بل إنه عامل أساسى يدرك المؤثرات ويحدد طريقة الاستجابة لها .

من ناحية أخرى فقد أوضحنا فى الإطار العام لدراسة السلوك الإنسانى أن العوامل الاجتماعية لها دور هام فى تحديد هذا السلوك وتوجيهه ، فهل ينطبق هذا القول على السلوك الاستهلاكى بنفس الدرجة ؟ لقد ظهر اتجاه فى التفكير المتعلق بالسلوك الاستهلاكى يرمى إلى التأكيد على الصفة الاجتماعية لعملية الاستهلاك . ويتزعم هذا الاتجاه الاقتصادى الأمريكى جيمس دوزنبرى(٤) James Deusenberry الذى يقدم نظرية لتفسير السلوك الاستهلاكى تقوم كلها على تأثير العوامل الاجتماعية ، ويؤكد دوزنبرى أن الفهم الحقيقى لطبيعة سلوك المستهلك يجب أن يبدأ باعتراف كامل بالصفة الاجتماعية لأنماط الاستهلاك . إن النظرية الاقتصادية (نظرية المنفعة الحديثة مثلا) تنادى بأن الانسان رغبات لسلع معينة ، ولكنها لا تفسر نشأة أو مصدر تلك الرغبات أو كيفية تغيرها ، وهذه فى الحقيقة هى لب مشكلة الاستهلاك . ويقدم دوزنبرى تفسيراً اجتماعياً لنشأة الحاجات الاستهلاكية وتغيرها يقوم على الفروض الآتية :

١ — أن بعض السلع يتم شرائها لتوفير الحياة المادية أو الراحة المادية

---

(4) James S. Deusenberry, Income Saving, and the theory of Consumer Bebawior, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1949.

للانسان ، أو للمساعدة فى القيام ببعض أوجه النشاط المقبولة اجتماعياً كالسيارات كوسيله للانتقال مثلا . وعلى هذا الأساس يعترض دوزنبرى أن الأفراد لا يرغبون فى سلع معينة ، بل هم يرغبون سلعاً تخدم أغراضاً معينة :

« people do not, for the most part, desire speific goods but desire goods which will serve certain purposes. »

٢ — أن أياً من الأنشطة الاجتماعية التى يمارسها الإنسان يمكن تأديته بأساليب مختلفة ، كما أن هناك سلعاً متباينة يمكن استخدامها فى هذا السبيل . فالانتقال من مكان لآخر يمكن أن يتم بعدة طرق (المشى ، ركوب تاكسى ، ركوب سيارة خاصة) . من ناحية أخرى فإن تلك السلع التى تصلح لخدمة نفس الغرض تختلف فيما بينها من حيث الجودة .

٣ — ومن وجهة نظر المستهلك فإن بعضاً من هده السلع يبدو أفضل أو أحسن من غيرها فى خدمة غرض محدد . وهذا التميز قد ينشأ من أسباب فنية مثل امتياز الثلاجة الكهربائية وتفوقها على الثلاجات العادية ، كما قد ينشأ التفصيل بسبب إجمالى مثل حداثة التصميم ، جمال اللون وهكذا . . .

٤ — والغرض الرابع والأخير فى نظرية دوزنبرى أن هناك عادة اتفاق وإجماع على وسائل ترتيب السلع المختلفة التى تخدم غرضاً واحداً من حيث الجودة .

وبناء على هذه الفروض فإن نظرية دوزنبرى تقوم على أساس أن المستهلك حين يواجه بقرارات الاستهلاك فإن حريته فى اتخاذ هذه القرارات تنحصر فى تغيير جودة السلع والخدمات التى يستخدمها لأى غرض من الأغراض . إن المستهلك حين يواجه موقفاً يتطلب استهلاك سلعة أو خدمة فإن سبيله الوحيد هو اختيار مستوى الجودة المطلوب فى تلك السلع أو الخدمات فى حدود ميزانيته ورغبته فى الادخار . أى أن

الفكرة الأساسية هنا أن المستهلك يسعى دائماً إلى تحسين جودة السلع والخدمات التى يستهلكها . ومصدر هذه الرغبة فى رأى دوزنبرى هو طبيعة المجتمع الحديث حيث يتميز الأفراد المتفوقون اجتماعياً (أكثر ثراء ، أكثر علماً ، من مهن عالية..) بأنهم يتمتعون بمستويات معيشة أعلى وأفضل وتتبلور فى أنهم يستهلكون سلعاً من جودة أعلى . (مثلا استهلاك السلع المستوردة الغالية مظهر من مظاهر ارتفاع مستوى المعيشه وارتفاع المركز الاجتماعى للفرد) . ولما كان رفع مستوى المعيشة هدفاً من أهداف المجتمع الحديث ، فإن الأفراد الراغبين فى رفع مستوى معيشتهم يميلون إلى تقليد طبقات المجتمع العليا فى أنواع السلع التى يستهلكونها . والفرد فى هذه العملية يقع تحت ضغط عاملين ، العامل الأول يسميه دوزنبرى « تأثير العرض » أو demonstration effects والعامل الثانى هو رغبة الفرد فى الادخار . أن تعرض الفرد للسلع الجديدة عالية الجودة يجعله يميل إلى شرائها ، فى ذات الوقت تحده ظروفه المادية ورغبته فى الادخار . وبناء على التفاعل بين هذين العاملين يتحدد نمط السلوك .

إن الفرد فى نظرية دوزنبرى حين يرتفع دخله يميل إلى إستهلاك نفس الكميات ولكن من سلع أعلى جودة ، وذلك على العكس من النظرية الاقتصادية التقليدية التى كانت تعتقد أن الفرد حين يزيد دخله يميل إلى استهلاك كميات أكبر من نفس السلع . كذلك فإن مفهوم « تأثير العرض » يفسر التغير فى أنماط الاستهلاك دون حدوث تغير فى الدخل أو الأسعار . ذلك أن الفرد حين يتكرر تعرضه للسلع الأحسن فإنه يميل إلى زيادة إنفاقه الاستهلاكى للحصول على تلك السلع إما بالسحب من مدخراته أو بالاستدانة والشراء بالتقسيط مثلا .

إن رؤية الفرد للسلع المتميزة فى جودتها (سيارة فاخرة ، ملابس حديثة ، منازل شاهقة) تحدث فى نفسه أثراً بالإستياء من أنواع السلع التى يستخدمها هو . وكلما

زاد معدل تعرض الفرد لتلك المؤثرات كلما زاد الاستياء فى نفسه وأصبح المجال الوحيد للتخلص من هذا الاستياء هو الحصول على السلع الأفضل أى زيادة الإنفاق الاستهلاكى .

من هذا نستطيع تبين وجهة نظر دوزنبرى فى أن الاستهلاك هو ظاهرة اجتماعية أساساً .

ويرتبط بأفكار دوزنبرى مفهوم الجماعات المؤثرة Refrence groups ولقد تبينا نحن من قبل فى دراستنا أهمية الجماعات فى تحديد وتوجيه سلوك الفرد وقد ساعد هذا الفهم لدور الجماعات على الانطلاق بالدراسات السلوكية إلى آفاق أوسع . ولكن الإنسان لا يتصرف تحت تأثير الجماعات التى يتصل بها مباشرة face-to- face or primary group ، بل هو يتأثر أيضاً بأنواع أخرى من الجماعات يستلهم منها أنماط للسلوك والقيم الاجتماعية . أى أن الإنسان يتأثر فى سلوكه بجماعات لا ينتمى إليها ولا يتفاعل معها مباشرة . فى هذه الحالات فإن الشخص يتخذ من قيم واتجاهات وأساليب سلوك جماعات معينة أساساً لتحديد سلوكه ومثلا يحتذيه هو . وهذه الظاهرة تتجلى فى ميدان الاستهلاك والتسويق بدرجة واضحة حيث يميل الأفراد فى بعض الأحيان إلى إتباع أنماط الاستهلاك التى يتميز بها أفراد أو جماعات معينة كالشاب الذى يتمثل بأحد الممثلين فى طريقة اختيار ملابسه أو فى أسلوب تصفيف شعره . ففى كثير من الأحيان قبل أن يقدم الفرد على إتخاذ قرار إستهلاكى معين ، نراه يراجع فى ذهنه كيف يتصرف شخص آخر محدد فى مثل هذا الموقف . وبالنسبة للتسويق فإن المشكلة هى تحديد أى أنواع الجماعات يتأثر بها أى أنواع الأفراد حين اتخاذ أى أنواع القرارات الاستهلاكية فى أى الظروف ؟

"The real problems are to determine which kinds of groups are likely to be referred to by which kinds of individuals under which kinds of circumstances, in the process of making which decisions."(٥)

وهنــاك أنواع مختلفة من تلك الجمــاعات التى يتأثر الفــرد بها فى اتخــاذ قــراراته الاستهــلاكية منهــا :

١ — جماعات العضوية **membership groups** وهى الجماعات التى ينتمى إليها الفرد بحكم ممارسته لنشاط معين كالأحزاب السياسية والجمعيات والنوادى . وتعتبر العائلة من أهم جماعات العضوية . وقد يكون الفرد عضواً فعالا فى تلك المجموعات ، أو قد يكون عضواً إسمياً .وقد تتعدد عضوية الفرد لأكثر من واحدةمن تلك الجماعات.

٢ — الجماعات الطبيعية وهى التى ينتمى إليها الفرد بحكم وجود خاصية معينة به . كالعمر مثلا يقسم الأفراد إلى جماعات مختلفة حسب فئات السن . ويمكن تقسيم الأفراد إلى جماعات حسب مستوى التعلم ، الجنس ، الحالة الاجتماعية . وتعكس هذه الأنواع من الجماعات فكرة الدورالتى تعرضنا لها سابقاً وهى مجموعة الأنماط السلوكية التى يتوقعها الآخرون من الفرد بحكم شغله لمركز معين . فالأب مثلا ينتمى إلى جماعة الآباء وهناك أنواع محددة من السلوك يتوقعها منه الآخرون بصفة أباً .

٣ — الجماعات التطلعية **anticipatöry** وهى الجماعات التى يتطلع الفرد للانتماء إليها . فالفرد الذى يتمنى أن يصبح كاتباً كبيراً تراه يتمثل فى تصرفاته وسلوكه

---

(5) Otteson, s., Patterson, J., and Panchar, w. Marketing; The Firm's viewpoint N.Y. The Macmillan Co., 1964, p. 134.

بسلك كبار الكتاب ويحاول ان يقتدى بهم فى طرق السلوك ومنها السلوك الاستهلاكى .

٤ ـــ الجماعات الانفصالية dissociate وهى الجماعات التى يريد الفرد الابتعاد والانفصال عنها . فى هذه الحالة نراه يتفادى أنماط سلوك تلك الجماعات ويحاول التخلص من آثارها على سلوكه .

وأهمية فكرة الجماعات المؤثرة أنها تسهم فى تحديد السلوك الإنسانى بطريقتين :

١ ـــ أن الجماعة تؤثر على مستوى تطلعات الفرد aspiration levels وبالتالى تسهم فى شعوره بالرضاء أو الإحباط . فإذا كان أعضاء الجماعة التى يتطلع إليها الفرد مثلا أكثر ثراء أو ثقافة فإن ذلك كفيل بشعور الفرد بالاستياء من نفسه ويجعله يحاول التمثل بهم .

٢ ـــ أن الجماعة تحدد أنواع السلوك التى يستطيع الفرد إتيانها . فالجماعة توضح للفرد أساليب السلوك المرغوبة التى يستطيع أن يلتزم بها . وبنفس المنطق فالجماعة تحدد أنواعاً من السلوك يحرم على الفرد أن يأتيها .

ولا شك أن تبين أثر الجماعات على السلوك الاستهلاكى يتطلب التعرف على :

١ ـــ مدى تأثر الفرد بالجماعات الأخرى .

٢ ـــ نوع الجماعات التى تؤثر على الفرد .

٣ ـــ كيفية الاستعانة بالجماعة للتأثير على سلوك المستهلك .

وقد تبين لبعض باحثى السوق أن تأثير الجماعات على السلوك الاستهلاكى للأفراد يختلف باختلاف مركز الفرد فى الجماعة وقوته النسبية فيها . كذلك يتباين هذا التأثير تبعاً لنوع السلعة وأهميتها ومدى ظهورها فى الاستعمال . فشراء السلع

الظاهرة Conspicuous يكون أكثر خضوعاً لتأثير الجماعة من السلع غير المميزة اجتماعياً inconspicuous .

وأخيراً فقد بدأ الاهتمام بدراسة أثر المجتمع والطبقات الاجتماعية من ناحية وأثر الثقافة من ناحية أخرى على السلوك الاستهلاكي الأمر الذى جعل قدرة الإدارة على الفهم والتنبؤ أكثر كثيراً من سنوات قليلة مضت .

الفصل الثالث

السلوك الجماعي

Collective Behavior

لقد تعرضنا في بحثنا حتى الآن لنماذج من السلوك الإنساني تتصف بكونها نماذج فردية. أي أن التركيز كان منصباً على السلوك الفردي **individual behavior** ورغم أهمية هذا النمط من السلوك في مظاهر الحياة المختلفة، إلا أن بعض المواقف الاجتماعية المهمة تتميز بنمط آخر من السلوك الإنساني هو السلوك الجماعي . وفي إدارة الأعمال فالإدارة كما يهمها أن تتفهم محددات سلوك العامل الفرد، فإنها تهتم كذلك وربما بدرجة أشد بدراسة وفهم سلوك جماعات العمال حين يتجمعون معاً ويتخذ سلوكهم الطابع الجماعي أو الجماهيري .

والمجتمع بصفة عامة يرجع تطوره وتغييره إلى السلوك الجماعي . فالتغير الاجتماعي Social change لا ينفصل عن السلوك الجماعي . فالتغير الاجتماعي في أبسط معانيه يتحقق حينما تستجيب أعداد كبيرة من الناس للمواقف الاجتماعية الجديدة أو لأساليب السلوك الاجتماعي المتطورة .

والسلوك الجماعي إذن هو سلوك أفراد يربطهم الموقف الاجتماعي ويشتركون في الانفعال به بطريقة مشتركة . ويتميز السلوك الجماعي بأن التفاعل الاجتماعي يكون تلقائياً وغير منظم ومن خلال هذا التفاعل تنشأ أنماط جديدة من التنظيمات

الاجتماعية . لذلك فإن بارك وبيرجس[1] Park and Burgess (١٩٢٤) قد عرفا السلوك الجماعى بأنه :

« The behavior of individuals under the influence of an impulse that is common and collective, an impulse ... that is the result of social interaction »

أى أن السلوك الجماعى هو سلوك أفراد يخضعون لتأثير مؤثر عام وجماعى ، مؤثر ينتج عن التفاعل الاجتماعى .

وعادة يحيد السلوك الجماعى عن أساليب السلوك التقليدية . إذ تلتزم الجموع بأنماط جديدة للسلوك سواء لفترة مؤقتة أم باستمرار .

والسلوك الجماعى إذن هو سلوك « جماعة من الأفراد » تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات للسلوك بطريقة تلقائية تخالف ما هو شائع ومقبول فى المجتمع . ولعل من النماذج الأساسية للسلوك الجماعى ذلك النموذج الذى يقدمه سلوك « الجمهور » أو The Crowd .

إن الأفراد حين يلتحمون بعضهم بعضاً يكونون مركباً جديداً يختلف فى خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد فيه . إن « الجمهور » يمثل نموذجاً سلوكياً حيث يستجيب الأفراد فيه بطرق غير متوقعة للمؤثرات الجماعية . مثال ذلك حين يتزاحم مجموعات من الناس لرؤية زعيم أو بطل أو انظر إلى سلوك الجماهير فى ملاعب الكرة أو إلى سلوك الجماهير فى المتاجر أوقات التصفية والأوكازيون . إن الفرد فى أثناء وجوده ضمن جمهور معين عادة ينطلق إلى السلوك بطرق تختلف

---

(1) R.E. Park and E.W. Burgess, Introduction to the Science of Sociology. Chicago Unervsity of Chicago Press, 1924, p. 865

عن عاداته السلوكيـة السابقة ، وتفسير ذلك أن الدور الذى يلعبه الفرد عادة فى حياته يتغير حين يندمج فى الجمهور . فالـكاتب السياسى المتزن أو الأستاذ الجامعى الوقور يختلف دورهما فى حياتهما العادية عن الأدوار التى يتقمصانها أثناء مشاهدة مباراة فى كرة القدم ضمن جمهور غفير .

فالمؤثرات التى تولد التفاعل الاجتماعى للمجموع تثير فى النفس مشاعر الخوف ، الـكراهية ، الانزعاج ، أو الانطلاق والبشر .

صفات السلوك الجماهيرى :

السلوك الجماعى (بعـكس سلوك الأفراد أو المجتمعات الصغيرة) سلوك مؤقت وغير منظم ولا مرتب سابقاً . وبالتالى فإننا لا نستطيع أن نجد قواعد أو تقاليـد تحـكم هذا السلوك . بنفس المنطق فالسلوك الجماعى تنقصه القيادة الرسمية . وبالرغم من تلك الصفات فسلوك الجماهير ليس نتيجة للصدفة أو أنه خال تمـاماً من أى عوامل تحـكمه وتمـكننا من التنبؤ به . إن سلوك الجماهير هو جزء من ثقافتها . وبالتالى فأنواع الجماهـــير التى تتـكون وأساليب السلوك التى تتبعها تلك الجماهير ستختلف من ثقافة إلى أخرى . إن السلوك الجماعى للجماهير يمـكن تحليله وفهمه ، وبالتالى يمـكن التنبؤ به وضبطه فى حدود .

وهناك عدة صفات أساسية تميز السلوك الجماهيرى :

١ — انعدام التميز الفردى Anonymity :

إن الجمهور يتصف بانعدام التميز بين أفراده نظراً لـكبر العدد من ناحيـة ولـكونه مؤقتاً من ناحية أخرى . إن حجم الجمهور وطبيعة التفاعل تزيل الشعور بالفردية من أعضائه حتى حـــين يتعرف الفرد فيه على بعض معارفه . إن عضو

الجمهور لا يعطى اهتماماً للأفراد الآخرين فيه ولا يشعر فى ذات الوقت أن أحدا يلحظه أو يهتم به كفرد .

وعلى هذا الأساس فإن الفرد يتخفف من القيود السلوكية التى يشعر بها فى خارج « الجمهور » ويندمج فى أنماط من السلوك التى لا يتوقع أن يأتيها وهو بمفرده . إن التفسير لذلك أيضاً أن شعور الفرد بالمسئولية الأخلاقية عن نتائج سلوكه تنتقل منه إلى الجماعة . فالفرد فى الظاهرة قد يكون طالباً أو أستاذاً أو صحفياً ولكنه ينسى تلك الصفات الشخصية ويصير واحد من مئات أو آلاف . هــذا التحرر من القيد الشخصى الذى يفرضه طبيعة الدور الذى يؤديه الفرد فى حياته العامة ، يتيح له فرصة إتيان أنواع من السلوك قد لا يقرها هو شخصياً (مثـل تحطيم المتاجر أو إحراق المبانى فى حالات الثورة والاضطرابات) ولكنه لا يشعر بمسئولية أساسية عن هذا السلوك لأنه ينقل هذه المسئولية إلى الجمهور بأكمله .

٢ — التحرر من المشاعر الشخصية impartiality

إن طبيعة التفاعل والعلاقات الجماهيرية تتخلص من أثر النواحى الشخصية فالطالب الذى يرجم رجل البوليس بالحجارة لا يعرفه شخصيا ولا يضمر له عداء شخصيا ، ولكنه يتصرف إزاءه بما تمليه عليه الموقف الجماهيرى . ولعل المثال الواضح فى مجتمعنا على هذه الصفة للسلوك الجماهيرى تلك التجربة التى مارسها الكثير منا حين يحدث أن يصيب سائق شخصا بسيارته فإن الجماهير التى تشهد الحادث وتلتف بمكانه تميل عادة إلى الاعتداء على السائق ومن معه من الركاب وأى شخص آخر يتصادف وجوده فى مكان الحادث ويبدى محاولة للدفاع عن السائق دون محاولة من الجمهور لتبين ما إذا كان السائق مخطئا أم غير مخطىء .

٣ — الانصياع للاقتراحات

إن المواقف الجماهيرية تكون عادة غير منظمة ولا يوجد بها قادة رسميون وليس هناك أنماط سلوكية محددة مسبقا . كذلك فإن انعدام الشعور بالفردية ونقل المسئولية إلى الجماعة يجعل الموقف مثيراً للاضطراب . وفى مثل تلك المواقف فإن أفراد الجمع يميلون إلى الانصياع وراء أى اقتراح يقدم لهم خاصة إذا كان مقدم الاقتراح يتمتع بشخصية قوية متسلطة . وهذه القابلية للموافقة على الاقترحات تجعل التنبؤ بالسلوك الجماهيرى مشكلة صعبة .

٤ — سهولة وسرعة التأثير المتبادل

إن الجمهور يتميز بسهولة وسرعة التأثير المتبادل بين أفراده . إن كل فرد يثير الآخرين ويستجيب لإثارتهم بطريقة سريعة وبهذا يشتد الشعور العاطفى ويقوى . إن ضحكة عالية قوية يطلقها أحد المشاهدين لمسرحية فكاهية كفيلة بأن تجعل باقى أفراد الجمهور ينطلقون فى الضحك .

القيود على السلوك الجماهيرى

إن السلوك الجماهيرى ليس طليقاً من أى قيد (برغم الصفات التى ذكرناها) ، بل أن هناك عدد من العوامل التى تضع حدودا لما يمكن أن يصل إليه هذا السلوك تلك العوامل هى :

١ — الحاجات النفسية لأعضاء الجمهور

٢ — تقاليد وقيم هؤلاء الأعضاء

٣ — قيادة الجمهور

٤ — القيود الخارجية على الجمهور

١ — إن السلوك الاجتماعي يعكس المشاعر والحاجات التي يشعر بها أفراد جمهور معين (أو جمع محدد) . فقد بينا أن الفرد قد يتصرف في الموقف الجماهيري بطريقة تختلف عن تصرفاته العادية ، إلا أن هذا السلوك الجماهيري يعكس ما كان يود أن يتمنى أن يفعله . فالشخص الذي ينتهز فرصة الاضطرابات ليسرق حلية ثمينة من متجر أو أي شيء شبيه إنما يعبر عن رغبة كامنة في نفسه حيث كان يتوق دائماً للحصول على هذا الشيء .

فالحماية التي يتمتع بها الفرد باعتباره عضواً في جمع أو حشد كبير تعطيه الفرصة للتعبير عن رغباته وتطلعاته المكبوته . وعلى هذا الأساس نستطيع القول بأن سلوك الجمع أو الحشد يتحدد تبعاً لرغبات وحاجات الأفراد المكونين له .

٢ — إن السلوك الجماعي أو الجماهيري مقيد بالتقاليد والعادات التي يلتزم بها أفراد الحشد أو الجمهور . فإذا كانت تقاليد الأفراد وقيمهم الأخلاقية تمنع الاعتداء على الآخرين مثلا ، فإن سلوك الحشد المعادي لبعض الأشخاص لن يتعدى إظهار العداء لهم ولكن الاعتداء عليهم لن يقع لمخالفته لأخلاقيات أفراد الحشد .

٣ — وقيادة الحشد غالباً غير رسمية وتلقائية . وبالتالي سوف يتوقف السلوك الجماهيري على نوع القيادة وأهداف القائد ونمط سلوكه . ويلعب القائد دوراً أساسياً في توجيه السلوك الجماعي حيث أنه يقوم بالوظائف الآتية :

(ا) يخلق التجاوب بينه وبين أفراد الحشد وبالتالي ييسر عملية التأثير عليهم وتوجيه سلوكهم . وينشأ هذا التجاوب حين يتحدث القائد بنفس اللغة التي يفهمها أفراد الحشد ويعكس نفس الآمال والتطلعات التي يشعرون بها . إن القائد الفعال يستطيع خلق هذا التجاوب بالضرب على الأوتار الحساسة لأفراد الحشد أي بلمس مواطن الضعف فيهم والتركيز عليها .

(ب) يهيء القائد عواطف ومشاعر الحشد بتذكير أفراده بمشاكلهم ومصاعب حياتهم وإلهاب مشاعرهم بالحديث عن تلك المشاكل التي يعانونها .

(ح) وبعد تعبئة الشعور فإن القائد يقترح عملا معينا كوسيلة للتخفيف من مشاكل الحشد والتعبير عن التوتر الذي يسوده

إن أسلوب القيادة الجماهيرية يتطلب قدرات ومهارات خاصة من القائد ، ولكن تأثيره على الحشد يكون واضحاً كلما انخفض مستوى تعليم أفراده وبالتالي كلما إزداد اعتمادهم على القائد .

٤ — هناك عوامل خارجية كثيرة تؤثر على سلوك الجمهور أو الحشد سواء بالتأييد والتدعيم ، أو التقييد والتحطيم . من تلك العوامل الظروف الطبيعية كالعوامل الجوية مثلا أو قوى الدولة كالبوليس ، والقانون والإجراءات المنظمة للاجتماعات .

بعض نمـــاذج السلوك الجماعي (أو الجماهيري)

تتعدد مظاهر السلوك الجماعي ويمكننا أن نصف بعضا منها كالآتي :

١ — جمهور المشاهدين Audience

إن الجمهور المشاهد هو حشد من الأفراد يتركز انتباههم على مؤثر خارجي مثال ذلك جمهور مشاهدي السينما والتليفزيون . وصفة هذا الحشد الأساسية أن الاتصال يكون في اتجاه واحد أي من المؤثر إلى أفراد الحشد وليس هناك استجابة في الاتجاه المضاد one-way stimuli فالممثل في الفيلم السينمائي لا يشعر باستجابة الجمهور لما يؤديه على الشاشة .

وقد يتخذ الحشد مظهر آخر كما في حالة مشاهدي المسرح مثلا حيث يتم الاتصال في اتجاهين نتيجة لتجاوب الجمهور مع الممثلين أو المطربين على المسرح . والشكل التالي يوضح الفرق بين نوعي الاتصال

المؤثر (Stimulus) ←———— الجمهور المشاهد
ممثل مثلا

الاتصال فى إتجاه واحد

← الجمهور
المؤثر → ———— المشاهد

الاتصال فى اتجاهين

٢ — جمهور الغوغاء The MOB

والغوغاء هم جماعة من الأفراد يتصرفون بطريقة عدوانية بتأثير الالتهاب والإثارة العاطفية مثل المظاهرات والاضطرابات العنصرية .

٣ — الشائعات Rumor

إن السلوك الجماعى قد يتخذ شكل نشر الشائعات وترويجها . ونسبة كبيرة من السلوك الفردى تخضع لتأثير الشائعات وبالتالى تتفق مظاهره وتتخذ طابعاً جماعيا .

٤ — المودة Fashion

تنشأ المودة بتأثير الرغبة فى جذب الاهتمام واحتلال مركز متميز بإظهار الإختلاف عن الآخرين . وتنتشر المودة بسرعة وتكون نهايتها حين يلتزم بها أعداد كبيرة من الناس وبالتالى تنعدم ظاهرة التميز فيقلع عنها الأفراد .

٥ — الرأى العام Public opinion

ولعل مظهرا آخر من مظاهر السلوك الجماعى هو تكون رأى عام بمعنى اشتراك عـــدد كبير من الأفراد فى الاهتمام بموضوع معين وتكوين اتجاه حيال الموضوع .

تلك هى بعض مظاهر السلوك الجماعى وهى وإن اختلفت فى حدتها أو فى مدى الضرر أو الفائدة الناجم عنها، إلا أنها تشترك جميعا بدرجة أو أخرى فى الصفات العامة التى أوردناها قبل قليل عن السلوك الجماعى .

الفرد والسلوك الجماعى

إن الفرد حين يسهم فى السلوك الجماعى لا يفقد بذلك شخصيته أو يحيد تماما عن الالتزام بشكل قواعد السلوك الاجتماعى المنظم . إن التحرر من تلك القواعد السلوكية الاجتماعية لا يكون إلا فى حدود معينة ولفترات بسيطة .

الفصل الرابع

نماذج من الدراسات السلوكية

أولا — الإدراك

١ — فى دراسة قام بها[1] Dearborn and Simon من أساتذة معهد كارنيجى للتكنولوجيا إكتشفا أهمية عملية الإدراك الاختيارى فى التأثير على سلوك جماعة من المديرين . أجريت الدراسة على ثلاثة وعشرين مديراً كانوا يحضرون دورة تدريبية . وكان توزيع هؤلاء المديرين على أوجه العمل الإدارى المختلفة كالآتى :

العدد	نوع النشاط الإدارى
٦	مبيعات
٥	إنتاج
٤	حسابات
٨	نشاط متنوع

وقد عرضت على المديرين حالة إحدى شركات الصلب التى كانت تحتوى على معلومات وحقائق عن الشركة وتنظيمها وأوجه نشاطها ، دون أن تحاول تفسير

(1) Dearborn, D. C. and Simon, H. A. Selective Perception ,a note on the departmental identification of executives, Sociometry. 1958, 21, 140 — 144.

أو تقييم ما حدث فى الشركة . وبعد أن قرأ المديرون الحالة ، طلب إلى كل منهم أن يكتب تقريراً مختصراً يوضح فيه أهم المشاكل التى تواجه تلك الشركة من واقع البيانات التى أعطيت لهم فى الحالة . وقد فسر لهم السؤال بأن المطلوب تحديد أهم مشكلة تواجهها الشركة وتحتاج إلى إهتمام الرئيس الجديد لمجلس إدارة الشركة . وفيما يلى نتائج الدراسة .

نوع النشاط الذى يزاوله المدير	العدد	العدد الذى ذكر المشكلة على أنها أهم المشاكل		
		مبيعات	إعادة التنظيم	علاقات إنسانية
مبيعات	٦	٥	١	—
إنتاج	٥	١	٤	—
حسابات	٤	٣	—	—
نشاط متنوع	٨	١	٣	٣
المجموع	٢٣			

يلاحظ من تلك النتائج أن خمسة من مديرى المبيعات (من مجموعهم البالغ ستة) قد حددوا مشكلة الشركة الرئيسية فى أنها مشكلة مبيعات . وعلى العكس فإن خمسة فقط من باقى المديرين (٢٩٪) ذكروا المبيعات على أنها المشكلة الأساسية . وكذلك نجـــد أن أربعة من مديرى الإنتاج (٨٠٪) ذكروا إعادة التنظيم على أنه المشكلة الأساسية .

وقد استخلص الباحثان من هذه النتائج أن المديرين حينما يدرسون نفس المعلومات ، فإنهم يميلون إلى التركيز على النواحى التى ترتبط باعمالهم شخصياً وبالتالى فإن طبيعة عمل المدير تؤثر فى كيفية إدراكه لمشاكل العمل وتؤثر أيضا على أنواع القرارات والسياسات التى يتبعها . فإذا عين مهندس رئيسا لمجلس إدارة شركة تراه

يميل إلى التركيز على النواحى الفنيةوالاهتمام بمشاكل الإنتاج، فى حين أنه لو استبدل بمدير المبيعات نجد الاهتمام يتركز فى عمليات البيع والتسويق . وهذا دليل يؤكد صحة مبدأ الإدراك الإختيارى الذى عرضنا له Selective perception .

٢ — دراسة أخرى قام بها Bruner and Perlmutter (٢) لإختبار صحة المبدأ القائل بأن الأحكام التى يصدرها الفرد على الآخرين تتأثر إلى حد كبير بمفهومه عن الجماعات التى ينتمى إليها هؤلاء الآخرين . وقد اشترك فى تلك الدراسة عينة من طلبة الجامعة فى فرنسا ، ألمانيا ، والولايات المتحدة .

وقد أعطى كل طالب وصفاً مكتوباً عن شخص وهمى (من جنسية محددة) وطلب إليهم إعطاء انطباعاتهم عن شخصيات هؤلاء . مثال ذلك أن أحد الأوصاف كان كالتالى :

إنه نموذج دقيق لرجل الأعمال الأمريكى (رجل أعمال فرنسى ، رجل أعمال ألمانى) . وهناك إجماع بين الذين يعرفونه على أنه ذكى ، نشيط ومتزن . ويبلغ من العمر الآن ٤٢ سنة ، متزوج ويعيش فى إحدى المدن الكبرى بالولايات المتحدة (ألمانيا ، أو فرنسا) .

وقد أعطيت للطلبة قوائم تتضمن ٣٧ صفة وطلب إليهم اختيار الصفات التى تمثل الشخصى الوهمى صاحب الأوصاف السابقة ، كذلك طلب إليهم توضيح سبب اختيار كل صفة .

وقد قسما الطلبة إلى مجموعتين ، الأولى أعطى لأفرادها وصفاً لشخص واحد ،

---

(2) Bruner· j. 2· and Perlmutter, H.V· Compatriot and foreig ner atsudy of impression formation in three Countries. j. abnorm. Soc. Psyehol., 1957,55, 253-260.

والمجموعة الثانية أعطى لأفرادها أوصافاً متشابهة لثلاث أشخاص من جنسيات مختلفة . وقد كانت فكرة الباحثين هى أنه عندما يعطى للطالب أوصاف ثلاثة أشخاص متشابهين فى كل شىء ما عدا الجنسية ، فإن تلك الجنسية سوف تؤثر فى اختيار الطالب للصفات التى يعتقد إنها تصف هؤلاء الأشخاص أكثر من حالة تقديم وصف واحد لشخص من جنسية معينة .

والجدول التالى يمثل متوسط عدد المرات التى أوضح فيها الطلبة أن جنسية الشخص كانت هى السبب الذى جعلهم يختارون صفة معينة للشخص الوهمى .

	طلبة أمريكيون		طلبة فرنسيون		طلبة ألمان	
	شخص وهمى أجنبى	شخص وهمى أمريكى	شخص وهمى أجنبى	شخص وهمى فرنسى	شخص وهمى أجنبى	شخص وهمى ألمانى
المجموعة ذات الانطباع الواحد	٣ر٣	١ر٣	٤ر٦	٢ر٨	٣ر٩	١ر٤
المجموعة ذات الانطباعات الثلاث	٥ر٢	٤ر٣	٦ر٨	٦ر٨	٦ر٦	٤ر٥

يلاحظ أن المجموعة ذات الانطباعات الثلاث أى التى عرض على أفرادها أوصاف لثلاث أشخاص من جنسيات مختلفة كانت تقيم اختيارها للصفات على أساس الجنسية بدرجة أكبر من المجموعة الأولى التى عرض على أفرادها وصف لشخص واحد فقط . أى أنه عندما تكون جنسية الشخص واضحة فى ذهن الطالب فإنه يميل إلى وصف هـــذا الشخص بالصفات التى يعتقد أنها تميز الرجل من تلك الجنسية . أى أن الطالب يميل إلى وصف أى شخص ألمانى ، أو شخص فرنسى بمجموعة من الصفات يعتقد أنها تصف الرجل الألمانى أو الفرنسى Stereotype .

يلاحظ أيضاً أنه عندما يعرض على الطالب وصف لشخص من نفس جنسية الطالب (طالب فرنسى وشخص فرنسى مثلا) فإنه لا يعتمد على الجنسية فى اختيار الصفات كما هو الحال حينما يختار الصفات لشخص أجنبى . وهذا دليل على أن الطالب حيث يعلم الكثير عن بنى جنسه فإنه لا يميل إلى وصفهم كلهم بصفات عامة موحدة ولكنه يختار الصفات الحقيقية التى تتفق مع الوصف الذى أعطى له . بينما فى حالة الأجنبى فإن اتصاله بالدولة التى ينتمى إليها الفرد أقل وبالتالى فهو يعمد إلى اختيار الصفات التى تتفق مع الصورة العامة التى رسمها فى ذهنه للمواطن من تلك البلد (أو الجماعة أو الطبقة الاجتماعية أو أى نوعية أخرى) .

٣ — وهذه دراسة قام بها ماسون هيروجرونز Haier and Grunes (٣) لمعرفة الطرق التى يلجأ إليها الإنسان للاحتفاظ بنفس أفكاره ومعتقداته فى مواجهة المعلومات المتناقضة التى يتعرض لها . أعطى الباحثان مجموعتين من طلبة الجامعة الأوصاف الآتية لرجل عامل معين .

المجموعة ١ — يعمل فى مصنع ، يقرأ الجرائد ، يذهب إلى السينما ، متوسط الطول ، يلبس النكت ، ذكى ، قوى ، نشيط .

المجموعة ٢ — يعمل فى مصنع ، يقرأ الجرائد ، يذهب إلى السينما ، متوسط الطول ، يلبس النكت ، قوى ، نشيط .

ولا يختلف الوصف للمجموعتين إلا فى أن الوصف الذى أعطى للمجموعة الأولى يحتوى على كلمة (ذكى) دون أن يوجد هذا الوصف فى المجموعة الثانية .

---

(1) Hair,M. and Grunes, W.F. Perceptual defenses Processes Protecting original perception of another Personality. Hum. Relat., 1950, 3. 403 - 412.

وقد طلب إلى الطلبة كتابة فقرة واحدة تصف نوع هذا الشخص . بالنسبة للمجموعة الثانية فقد كانت الفقرات التى كتبوها تماثل الرأى الآتى :

« إن هذا الوصف ينطبق على عامل أمريكى عادى ، محبوب ، اجتماعى ، صحة قوية ، ليس على قدر كبير من الذكاء ولكنه يحاول التطور مع الظروف ، يهوى الرياضة ويجد سعادة فى الأعمال البسيطة غير المتميزة » .

أما بالنسبة للمجموعة الأولى فقد تسببت كلمة ذكى فى إضطرابهم وأوجدت لهم مصاعب فى تخيل نوع الشخص حيث أن وصف الذكاء بالنسبة لهؤلاء الطلبة لا يتفق مع طبيعة العامل الأمريكى العادى فى المصانع . لذلك لجأوا إلى محاولات للاحتفاظ بفكرتهم الأصلية عن العامل الأمريكى برغم الصاق صفة الذكاء به كأن يقول أحدهم « نعم إنه ذكى ولكنه ليس على قدر كبير من الذكاء حيث أنه يعمل فى مصنع » . أو « إنه ذكى ولكنه لا يملك صفة المبادرة للتفوق على غيره » والبعض الآخر حاول تبرير صفة الذكاء بقولهم إنه ليس عاملا بل مشرف للعمال . والبعض الآخر اعترف بوجود الذكاء باعتباره حالة شاذة لا تتفق مع معلوماته عن العامل الصناعى الأمريكى .

تفسير تلك النتائج إذن أنه بالنسبة للمجموعة الثانية كانت المعلومات المقدمة لهم تتفق مع إدراكهم لطبيعة العامل الأمريكى وبالتالى لم يجدوا صعوبة فى كتابة الوصف المطلوب . أما بالنسبة للمجموعة الأولى حيث تناقضت المعلومات المعطاة للأفراد مع طبيعة تصورهم للعامل فقد حاولوا التخلص من هذا التناقض بطرق مختلفة مع الإبقاء على الصورة الأصلية التى يدركونها عن العامل دون تغيير .

٤ — إن تكوين الإنطباعات عن الآخرين كان موضع البحث فى الدراسة التالية التى قام بها جولين Gollin [٤] على ٧٩ طالباً جامعياً . عرض جولين على

4 - Gollin, S.2. Forming impressions of personality. j. Pers., 1954,23; 62 - 76.

الطلبة فيلماً سينمائياً يصور سيدة شابة فى خمسة مواقف متتالية قصد منها تصوير نواح متناقضة فى شخصية السيدة . ففى اثنين من تلك المواقف تبدو السيدة وهى تسلك سلوكا جنسياً منافياً (المشهد الأول يصور شخصياً يلتقطها فى سيارته من أمام فندق غير مناسب ، والمشهد الثانى يصورها وهى تدخل إحدى الحانات ثم تخرج بعد فترة وجيزة متأبطة ذراع رجل آخر خلاف الرجل الذى اصطحبها فى سيارته) . وفى موقفين آخرين صورت السيدة وهى تسلك مسلكا رحيما كريما (تساعد سيدة وقعت على السلم ، ثم وهى تعطى نقوداً لشحاذ) والمشهد الأخير كان مشهداً محايداً حيث يصور السيدة تمشى فى الطريق وهى تحادث سيدة أخرى .

وبعد مشاهدة الفيلم طلب إلى الطلبة كتابة تقارير يصفون فيها شخصية تلك السيدة . وقد تم تصنيف التقارير إلى ثلاثة مجموعات بواسطة الباحثين :

١ — مجموعة من الانطباعات حاولت إدماج الصفتين الأساسيتين للسيدة (الشهوة الجنسية والحنان والرحمة) وتبريرهما معا . وقـــد بلغت نسبة تلك الآراء ٢٣٪ .

٢ — الانطباعات السهلة التى تأثرت بصفة أساسية واحدة للسيدة . وقد بلغت تلك الانطباعات ٤٨٪ .

٣ — انطباعات تأثرت بالصفتين الأساسيتين دون محاولة لإدماجهما معا أو تبريرهما . وقد بلغت تلك الانطباعات ٢٩٪ .

من هذا نرى أن حوالى ربع الطلبة فقط تمكن من تكوين انطباع منظم وموحد يضم الصفتين الأساسيتين المتعارضتين للسيدة . أى أنه فى العادة يميل الفرد فى تكوين انطباعاته عن الآخرين إلى التأثر بصفة أساسية من صفاته البارزة دون محاولة اكتشاف صفاته الأخرى أو التوفيق بين تلك الصفة البارزة وصفات الشخص الأخرى .

٥ — هل تؤدى دراسة علم النفس إلى زيادة وتحسين مقدرة الفرد على الحكم على صفات الناس الشخصية ؟ هذا هو السؤال الذى حاول علماء النفس فى هولندا الإجابة عليه(٥) . وكانت التجربة تقوم على أساس مطالبة عدد من الطلبة الذين يدرسون علم النفس بالإضافة إلى طلبة يدرسون علوماً أخرى كالأدب الكلاسيكى والعلوم الطبيعية للتنبؤ بكيفية سلوك شخص معين فى عدة مواقف من خلال استماعهم إلى هذا الشخص وهو يلقى حديثاً فى أحد الموضوعات . وقد تمت التجربة على الترتيب الآتى :

١ — تم اختيار الشخص الذى طلب إلى الطلاب التنبؤ بسلوكه عن طريق اختبار أعداد من المتطوعين للتجربة . وكان الاختبار يتكون من اسئلة كالآتى :

٢ — إذا كنت حاضراً إحدى المحاضرات حيث يتكون جمهور المستمعين من حوالى ٣٠ شخصاً . فإذا لم يعجبك كلام المحاضر فهل .

(أ) تقف وتعلن له رأيك ؟

(ب) تصمت ثم تفضى برأيك لجارك بعد ذلك ؟

٢ — ماذا تفضل .

(أ) أفلام الإثارة (جريمة مثلا) ؟

(ب) أفلام العاطفة (غرام مثلا) ؟

وقد أجرى هذا الاختبار على كل شخص عدة مرات ، مرة كل شهر . وقد تم اختيار الشخص الذى اتضحت نسبة عالية من الاستقرار والثبات فى إجاباته . وبالنسبة لهذا الشخص فقد طلب إلى أصدقائه ومعارفه المقربين أن يذكروا كيف يتصورون تصرفه فى ذات المواقف المدرجة بالامتحان .

---

(5) Kremers, j. Scientific Psychology and naive Psychology. Nijmegen Drukkrij Gekr. Janssen, N. V., 1960

وحيث اتفقت آراء الشخص وآراء أصدقائه فى موقف معين يختار هـذا الموقف ليعرض على الطلبة . وقد تم اختيار خمسة وعشرين موقفا بهذه الصفة .

وقد قسم الطلبة إلى ستة مجموعات (حسب المستوى الدراسى ونوع المادة موضوع التخصص) وقد طلب إليهم التنبؤ بسلوك هذا الشخص فى كل من المواقف الخمسة وعشرين بعد أن استمعوا إليه وهو يلقى محاضرة لمدة عشر دقائق موضوعها « مكان العمل فى الحياة » . وكانت الإجابات الصحيحة هى التى تتفق مع إجابة الشخص ذاته وأصدقائه . وكانت النتيجة كالآتى :

طلبة دراسات عليا	متوسط عدد التنبؤات الصحيحة
علم نفس	١٥٫٧
أدب كلاسيكى	١٤٫٦
علوم طبيعية	١٤٫١
طلبة دون الدراسات العليا	
علم نفس	١٤٫٧
أدب	١٣٫٣
علوم طبيعية	١٤٫٧

أى أنه يتضح أنه ليس هنـــاك فروقاً معنوية بين الطلبة الذين يدرسون علم نفس وغيرهم من الطلبة فى مدى صحة التنبؤات التى يدلون بها . إذن دراسة علم النفس لا تؤثر على مقدرة الفرد على إصدار أحكام على الأشخاص الآخرين .

ثانياً — الدوافع :

١ — قام Child أحد علماء النفس بجامعة ييل الأمريكية بدراسة توضح حقيقتين عن أثر الدوافع فى السلوك الإنسانى .

(أ) أن السلوك يتحدد وفقاً للدوافع والإدراك .

(ب) أن نفس السلوك قد يعكس رغبات مختلفة ، أو أن أنماط مختلفة من السلوك قد تعكس نفس الرغبة .

أجرى Child تجربته على حوالى ٦٠٠ تلميذ فى المدارس الابتدائية وكانت التجربة عبارة عن وضع الطفل فى موقفين :

الموقف الأول :

يقف الطفل أمام مائدة وعليها قطعة من الحلوى فى متناول يده (هدف سهل) - وعلى الطرف الآخر قطعة مماثلة من الحلوى ولكن لكى يحصل عليها الطفل لا بد من السير حول المائدة مسافة معينة (هدف صعب) .

الموقف الثانى :

يقف الطفل أمام مجموعة من الأرفف وعلى واحد منها قطعة من الحلوى سهلة المنال . وعلى أحد الأرفف العالية قطعة أخرى مماثلة لا بد للحصول عليها من الصعود على سلم متنقل .

وفى كلا الموقفين كان الباحث يطلب إلى الطفل اختيار إحدى القطعتين بعد أن يوضح له أنه يستطيع أن يحصل على إحداهما بدون عناء ، والثانية يحصل عليها بعد مجهود . ويتكرر نفس الشىء فى يوم تال حيث يطلب إلى التلميذ الاختيار بين قطعة قريبة وأخرى بعيدة من الحلوى . ثم يسأله الباحث لماذا اختار القطعة المعينة (سواء القريبة أو البعيدة) .

وقد اتضح أن التلاميذ فى السنوات الأقل من الدراسة يختارون القطع البعيده فى ٢٠٪ من الحالات فقط . وتزداد هذه النسبة بزيادة عمر التلميذ إلى أن تصل إلى ٥٠٪ فى حالة السنوات الدراسية من الثالثة إلى الخامسة .

ومن تحليل الأسباب التى أعطاها التلاميذ عن سر اختيارهم للأهداف القريبة أو البعيدة ، اتضح أن إدراك التلميذ وفهمه للموقف وتوقعاته عن طبيعة قطعتى الحلوى تؤثر على قراره . وفى بعض الأحيان كان قرار للطفل متأثراً برغبته فى سلوك مقبول اجتماعياً .

وفيما يلى بعض الأمثلة على الأسباب التى حددت اختيار التلاميذ للقطعة الأبعد :

أسباب تتعلق بالإدراك والتفكير :

١ — كنت أظن القطعة الأبعد أحسن .

٢ — كنت أتخيل هناك حيلة أو خدعة فى الأمر .

٣ — كنت أظن الأشياء الأصعب فى الحصول دائماً أحسن .

أسباب تتعلق بالحاجات .

١ — أحب أن أحصل على الأشياء البعيدة ، إنها تسلية أكثر .

٢ — اخترت القطعة الأعلى لأنى أحب التسلق .

٣ — أحب أن أبذل مجهوداً فى سبيل الحصول على أى شىء .

وهكذا نجد أن سلوك التلاميذ كان متأثراً بحاجاتهم وإدراكهم للموقف .

٢ — تمثل دراسة الدوافع مشكلة أساسية حيث أنه لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها مباشرة بل يحب إتباع أسلوب غير مباشر لاستنتاج الدوافع . ومن الأساليب المتبعة ما يسمى بالطرق الإسقاطية(٦) . وقد استخدم دافيد مكليلاند (٧)

---

(٦) راجع الجزء الخاص ببحوث الدوافع فى الفصل الأول من الباب الأول .

7) M. Clelland. D. C.. Atkinsou.J.w. Clark. R. A. and Lowell. E.E. The AChievement Motive. New York. Appleton—Century Croft 1953.

D. Mc Clelland اختبار القـدرة على التفهم Thematic Apperception Test لقياس مدى توافر الحاجة إلى الإنجاز Achievement Motive . والطريقة المتبعـة هى عرض مجموعة من الصور تمثل كل منها أفراداً فى مواقف عادية ويطلب إلى الأشخاص موضع البحث كتابة قصة عن كل صورة . ويتم تحليل القصص لاكتشاف بعض المعايير التى تدل على وجود الحاجة للانجاز عند كاتب القصة . من تلك المعايير الآتى :

(أ) أن يذكر كاتب القصة شيئاً عن محاولة الفوز أو النجاح .

(ب) أن ينسب كاتب القصة لصاحب الصورة تحقيق هدف أساسى .

(جـ) أن يرد فى القصة ما يفيد كفاح الفرد للوصول إلى نتيجة معينة . وكمثال أعطيت صورة تلميذ جالساً على المكتب وأمامه كتب مفتوحة . والتلميذ يسند رأسه إلى يده اليسرى ويحلق بعينيه فى الفضاء . وفيما يلى مثال لقصة كتبها بعض الأفراد تعليقاً على هذه الصورة وبيان ما يستدل منها على وجود الحاجة للانجاز موضوعاً بين أقواس .

ـــ إن التلميذ يؤدى امتحاناً فى مدرسة ثانوية . لقد انقضى حوالى ½ الوقت وهو (يحاول جهده للوصول إلى إجابة صحيحة) .

ـــ إن التلميذ قد استذكر دروسه جيداً ، ولكن أثناء الامتحان اكتشف أنه قد نسى بعض النقط الهامة (لذلك فهو يحاول تذكر بعض الأفكار التى تؤدى إلى الإجابة المطلوبة) .

٣ ـــ دراسة الحاجة إلى الانتماء Affiliation want حاول ستانلى سكاكتر(٨)

---

(8) Schachter, S. The Psychology of affiliation Stanford, Calif. Stanford University Press, 1959.

Schachter أن يجد إجابة للسؤال الآتى : هل الأفراد الذين يشعرون بقلق يريدون الانتماء إلى الناس عامة أم يفضلون الالتقاء بأشخاص يواجهون نفس حالة القلق التى يعانون منها ؟ .

وقد أجريت التجربة على عدد من الطالبات الجامعيات وتم توزيعهن عشوائياً على مجموعتين . المجموعة الأولى كانت ظروف التجربة أن تدخل الطالبات إلى حجرة معمل حيث يقابلهن شخص يرتدى رداء الأطباء الأبيض ويضع على عينية نظارات سميكة والمعمل يغص بالآلات الكهربائية . ولدى دخولهن حجرة المعمل يستقبلهن هذا الشخص ويخبرهن أن الهدف من التجربة التعرف على أثر الصدمات الكهربائية على الإنسان ويستطرد فى شرح أهمية البحث وكيف أن الصدمات الكهربائية التى سيتعرضن لها ستؤلمهن ولكنها لن تترك أثراً وكان يؤكد على إبراز أن الصدمات ستكون مؤلمة (الهدف طبقا هو إيجاد حالة من القلق لدى الفتيات) . بالنسبة لهذة المجموعة الأولى فقد كانت هناك فترة انتظار مداها عشرة دقائق قبل التعرض للصدمة الكهربائية ، وخيرت كل فتاة بين أن تمضى تلك الفترة فى غرفة مستقلة أو تبقى مع الفتيات الأخريات اللائى سيتعرضن لنفس التجربة . أما بالنسبة للمجموعة الثانية من الفتيات فقد كانت ظروف التجربة مشابهة تماما مع اختلاف واحد وهو أن كل فتاة خيرت بين أن تمضى فترة الانتظار على انفراد أو مع بعض الفتيات الأخريات اللائى تصادف وجودهن لمقابلة بعض الأساتذة (أى هن خارج التجربة وبالتالى لسن فى نفس حالة القلق) . وكانت النتيجة أنه فى المجموعة الأولى فضلت ثمانى فتيات من العشرة أن تبقى مع باقى المجموعة، فى حين أن أفراد المجموعة الثانية فضلن الانتظار على انفراد .

وتؤكد هذه النتيجة أن الشخص الذى يشعر بقلق لا يسعى إلى الاجتماع مع أى فرد آخر ، بل يسعى إلى الإنتماء إلى أفراد يشعرون بذات حالة القلق التى يعانيها .

ثالثاً — خصائص الشخصية :

١ — أورد ماسلو Maslow[9] أن خاصية السيطرة dominance تحكم جانباً كبيراً من تصرفات الإنسان . وقد فرق ماسلو بين نوعين من السيدات ، أولئك اللاتى يتمتعن بدرجة عالية من السيطرة والسيدات اللاتى يتمتعن بدرجة منخفضة من السيطرة . و قد اكتشف أن هناك اختلافات أساسية بين النوعين فيما يتعلق بتفضيل الطعام والموسيقى ، فى اللغة المستخدمة ، فى الحياة الزوجية ، والقدرة على تحمل المواقف الصعبة .

(ا) السيدة المسيطرة تفضل الطعام بنسبة كبيرة من الملح ، الطعام المر المذاق أو ذو الطعم الغريب القوى . وهى أقل تعرضاً لحالات الامتعاض من مذاق الطعام وغير قابلة لرفض الطعام غير المغرى . وهى تحب الموسيقى الغربية القوية ذات الوقع الرنان .

كذلك فإن اللغة التى تستخدمها السيده المسيطرة أقوى وأعنف من اللغة التى تستخدمها السيدة الأقل سيطرة .

(ب) السيدة غير المسيطرة سريعة الانهيار فى المواقف الصعبة وتفقد القدرة على التصرف السليم .

٢ — أثر النجاح أو الفشل فى تحقيق الأهداف على مستوى تطلعات الفرد .

كان الهدف من الدراسة التى قام بها شيلدو وايتنج هو تحديد أثر نجاح

---

(9) Maslow, A.H. Motivation and Pesronality. New York. HarPer, 1954.

10) Child, I. L. and Whiting. J. W. Determinants of level of aspiration. evidence from everyday life J. abnorm. Soc. Psyehol. 1949. 44.303. 314.

الفرد أو فشله فى تحقيق هدف معين على مستوى تطلعات هـذا الفرد (أو حدود الآمال التى يسعى إليها) . وكانت التجربة تتطلب من عدد من طلبة الجامعة أن يكتب كل منهم ثلاثة مواقف مختصرة من حياته الشخصية . الموقف الأول يشرح حالة إحباط تام أى فشل محقق فى إنجاز هدف معين ، الموقف الثانى يشرح حالة إحباط تنتهى بقدرة الفرد على تحقيق الهدف ، والموقف الثالث والأخير يشرح حالة تمكن فيها الفرد من تحقيق هدفه دون أى عقبات .

وبعد كتابة تلك القصص طلب إلى كل طالب الإجابة على السؤال الآتى :

هل كان لأى من تلك المواقف التى شرحتها أثر على مستوى تطلعاتك ؟

١ - رفعت مستوى التطلعات بطريقة ملحوظة .

٢ - رفعت مستوى التطلعات رفعاً بسيطاً .

أو ٣ - انخفض مستوى التطلعات انخفاضاً بسيطاً .

٤ - انخفض مستوى التطلعات بشدة .

(ملحوظة : مستوى التطلعات هو درجة رغبـة الفرد فى تحقيق هدف معين)
وكانت النتيجة أن تحقيق الهدف سواء كان مسبوقاً بحالة من الإحباط أم لا يؤدى إلى ارتفاع فى مستوى تطلعات الفرد . من ناحية أخرى فإن الفشل التام فى تحقيق الأهداف لا يؤدى إلى تأثير ملحوظ فى خفض مستوى التطلعات . كذلك اتضح أنه كلما كانت درجة النجاح فى تحقيق الهـدف كبيرة ، كلما كان احتمال ارتفاع مستوى التطلعات أكبر ، وكلما كان الفشل فى تحقيق الهـدف تاماً ، كلما كان الاحتمال فى انخفاض مستوى التطلعات أكبر . وفيما يلى بيـان النتائج التى حصل عليها الباحثان .

تكرار حدوث تغير في مستوى التطلعات

نوع الموقف	انخفاض	لا تغيير	ارتفاع
الإحباط التام	٦٦	٣٦	٣٨
إحباط يليه تحقيق للهدف	١٥	١٥	٩٥
تحقيق مباشر للهدف	٣	١٧	١١٢

٣ — وفي دراسة قامت بها شارلين ماير . حاولت أن تحدد مصادر صفة العدوانية aggressiveness في الأطفال وعلاقتها بسلوك الوالدين . وقد حصلت الباحثة على مقياس لدرجة عدوانية بعض الأطفال في مدرسة للحضانة حيث تم ترتيب الأطفال من حيث درجة السيطرة dominance التي يبديها الطفل ودرجة التعاون Cooperation في علاقته مع الآخرين . وبقسمة $\frac{\text{درجة السيطرة}}{\text{درجة التعاون}}$ حصلت الباحثة على تقدير لدرجة عدوانية كل طفل . وبعد ذلك تمت زيارات لأسر الأطفال للحصول على معلومات عن كيفية تربيتهم في المنزل وجو الأسرة . وفيما يلي نتيجة تحليل الارتباط بين درجة عدوانية الطفل وبعض أنواع سلوك الوالدين :

سلوك الوالدين	الارتباط مع درجة عدوانية الطفل
الاختلاف على تأديب الطفل	+ ٥٧ر

11) Meyer. Charlene. The assertive behavior of Children as related to parent behavior . Home Ecome. 1947.39.77-80.

(١٢) معامل الارتباط هو مقياس إحصائي لقياس مدى تلازم ظاهرتين وهذا المقياس يتراوح بين — ١ و + ١ . فالارتباط السلبي يعني أن هناك علاقة عكسية بين الظاهرتين والارتباط الإيجابي يشير إلى علاقة طردية . وكلما قارب معامل الارتباط الواحد الصحيح في أي الإتجاهين كان ذلك دليلا على شدة العلاقة بين الظاهرتين . ومعامل الإرتباط صفر يعني لا علاقة .

انعدام التوافق فى المنزل	+ ٤١ر
العلاقة القوية مع الطفل	— ٦١ر
تفهم مشاكل الطفل	— ٥٩ر
سرعة الموافقة أو عدم الموافقة على سلوك الطفل	— ٥٦ر
ديمقراطية تربية الطفل	— ٥٢ر

أى أنه يتضح أن هناك علاقة طردية بين بعض أنواع السلوك الوالدى وبين صفة العدوانية فى الطفل إذ كلما زاد اختلاف الوالدين على تأديب الطفل كلما زادت نزعته العدوانيه وكلما كان التوافق منعدماً فى المنزل كلما أدى هذا إلى توفر العدوانية فى نفس الطفل . وعلى العكس من ذلك فإن قوة علاقة الوالدين بالطفل وتفهمهما لمشاكله يؤديان إلى انخفاض نزعة العدوان فيه .

أى أن تلك الصفة الشخصية (العدوانية) تجد مصدرها أساساً فى جو الأسرة وأسلوب الوالدين وسلوكهما .

٤ — كيفية مواجهة الفرد للعقبات فى سبيل إشباع حاجاته(١٣) .

حين يواجه الفرد بعقبات تعترض سبيل إشباعه لحاجة معينة ، فإنه قد يلجأ إلى أساليب سلوكية مختلفة . فقد يسلك الإنسان الذى يواجه الإحباط سلوكا رشيداً فى محاولة للتغلب على الإحباط من خلال اكتشاف أهداف أخرى مقبولة شخصياً واجتماعياً . كما قد يعمد الفرد إلى الخيـال والأحلام لإشباع حاجاته فى الأوهام . كما أن حرمان الشخص من إشبـاع حاجة معيّنة قد يؤدى إلى نشأة حاجات جديدة . مثال ذلك سيدة متزوجة لها رغبة شديدة فى الإنجاب وممارسة وظائف الأمومة ولكنها وجدت نفسها عاجزة من الناحية الفسيولوجية عن إنجاب

13) Masserman, J. H., Principles of dynamic Psychiatry, Philadelphia : Saunders. 1946.

الأطفال . مثل هذه السيدة قد تحاول أولاً طلب العلاج الطبي فإذا فشل العلاج فقد تختار واحداً من الأهداف الآتية :

١ — محاولة إشباع حاجتها إلى الأمومه من خلال تبنى طفل .

٢ — الالتحاق بعمل كمدرسة فى مدرسة أطفال .

٣ — قد تعمد إلى تربية الحيوانات الأليفة إذا لم يكن البديلان السابقان ممكنين .

فإذا فشلت تلك السيدة فى تحقيق أى من الأهداف السابقة فقـــد تتحول إلى العدوانية فى تصرفاتها ، تعدد الزيجات ، أو النهم الجنسى . وقد ينتهى بها الأمر إلى الجنون أو الخبل حيث تحاول إشباع حاجتها فى مجالات الخيال .

رابعاً — الاتجاهات

١ — لقد أوضحنا أن اتجاه الفــرد حيال موضوع معين يتـكون من عناصر ثلاثة ، العنصر الفـكرى ، العنصر العاطفى ، والاستعداد للعمل والسلوك بطريقة معينة تجاه هـــذا الموضوع وفى محاولة لدراسة مدى التوافق بين هذه العناصر الثلاثة قام دونالد كامبل (١٤) بدراسة اتجاهات ١٧٠ طالباً جامعيـاً و ٢٣٩ طالب ثانوى حيال الأقليات الموجودة فى الولايات المتحدة . والأقليات موضع الدراسة كانت الزنوج ، اليابانيين ، اليهود ، المـكسيكيين ، والإنجليز مع ملاحظة أن أحداً من هؤلاء الطلبة لم يكن ينتمى إلى أى من تلك الأقليات . وكان كامبل يريد قياس درجة التوافق بين العناصر التالية فى اتجاهات الطلبة :

١ — البعد الاجتماعى — الميل إلى الابتعاد عن مخالطة الأقليات والمطالبة بالتميز العنصرى . الاستعداد للعمل :

---

14) Campbell. D. T. The generality of a social attitude. Unpublished Doctoral dissertation. Univ. of California. Berkeley. 1947.

العنصر الفكرى : ٢ — الاعتقاد بأن الأقليات هم مصدر المتاعب الاجتماعية .

٣ — الاعتقادات فيما يتعلق بمستوى ذكاء أفراد تلك الأقليات .

٤ — الاعتقادات فيما يتعلق بأخلاقيات أفراد تلك الأقليات .

العنصر العاطفى : ٥ — عواطف الحب والكراهية تجاه الأقليات .

وكانت النتيجة كما يلى :

معامل الارتباط بين العناصر الخمسة

	الطلبة الجامعيين	طلبة الثانوية
الزنوج	٦٥ر	٥٨ر
اليابانيين	٥٤ر	٨٥ر
اليهود	٥٠ر	٥٦ر
المكسيكيين	٥٨ر	٦٢ر
الإنجليز	٣٤ر	٥٧ر

وتوضح هذه النتيجة أن هناك درجة عالية من التوافق بين عناصر الاتجاهات حيال الأقليات .

٢ — هل يخفى الفرد اتجاهاته الحقيقية فى مواقف المواجهة الصريحة مع الأفراد الذين يحمل حيالهم اتجاهات معادية ؟ حاول كوتنر وزملائه [١٥] أن يجدوا إجابة

15) Kutner, B. Wilkins, C. and Yarrow, P. Verbal attitudes and Overt behavior involving racial prejudice. J. abnorm. Soc. Psych., 1952, 47,649 652.

لهذا السؤال من خلال تجربة لاتجاهات مديرى بعض المطاعم الأمريكية حيال الزنوج وكان الأسلوب الذى اتبعوه هو إرسال ثلاث سيدات إثنتان من البيض وثالثة زنجية إلى أحد عشر مطعماً مختلفاً فى إحدى المدن الأمريكية . وفى كل مطعم كانت السيدات الثلاث يعاملن نفس المعاملة التى يلقاها باقى العملاء . وبعد أسبوعين من هذه الزيارات أرسل خطاب لمدير كل من تلك المطاعم التى تمت زيارتها يوضح فيه طلب حجز موائد فى يوم معين مع تنبيهه إن بعض المدعوين من الزنوج وبعد إرسال الخطابات بسبعة عشر يوماً قام الباحثون بالاتصال بمديرى المطاعم تليفونياً لطلب حجز موائد مع ذكر أن بعض المدعوين من الزنوج ، وبعد ذلك بيوم واحد تمت إتصالات بمديرى المطاعم طلباً للحجز دون الإشارة إلى صفة المتكلم أنه زنجى .

وقد أوضحت تلك الدراسة أنه فى حالات المواجهة الشخصية حيث ذهبت السيدة الزنجية إلى المطاعم فى صحبة السيدات البيض فقد أخفى المديرون اتجاهاتهم العدوانية تجاه الزنجية . ولكن فى ردهم على الخطابات والاتصالات التليفونية أفصح المديرون عن ميولهم العنصرية ورفضوا استقبال الزنوج . وبذلك فإن الدراسة تؤكد أن الاتجاهات المعادية تكون أقل وضوحاً فى مواقف المواجهة الشخصيه .

٣ — دراسة أخرى تتصل بالاتجاهات تمت فى أوائل الخمسينيات تحت إشراف هيئة اليونسكو لمحاولة تبين اتجاهات الدول حيال بعضها البعض من خلال استجواب عينات من الأفراد فى عدد من الدول . وكان الاستقصاء يتكون من عدة أسئلة من ضمنها السؤال الآتى :

« ما هى الأوصاف الموجودة فى القائمة التالية والتى تمثل فى رأيك الشعب ... أصدق تمثيل ؟ اختر أى عدد من الصفات ... إذا كنت لا تحمل أى مشاعر معينة تجاه هذا الشعب قل رأيك بصراحة » وكانت الأوصاف هى الآتية :

جادين فى العمل ، أذكياء ، عمليين ، كرماء ، قساة ، متخلفين ، شجعان ، مسيطرين ، تقدميين ، محبين للسلام ، من الصعب وصفهم .

وقد تم توجيه هذا السؤال لعينات من استراليا ، بريطانيا ، فرنسا ، المانيا ، إيطاليا ، هولندا ، النرويج والولايات المتحدة . وفيما يلى الثلاثة أوصاف التى تكرر استخدامها أكثر من غيرها فى وصف الروس والأمريكان .

أوصاف الروس بواسطة :

الاستراليين	البريطانيين	الفرنسيين	الألمان
مسيطرين	جادين فى العمل	متخلفين	قساة
جادين فى العمل	مسيطرين	جادين فى العمل	متخلفين
قساة	قساة	مسيطرين	جادين فى العمل مستطرين

الايطاليين	الهولنديين	النرويجيين	الأمريكين
متخلفين	قساة	جادين فى العمل	قساة
قساة	مسيطرين	مسيطرين	جادين فى العمل مسيطرين
مسيطرين	متخلفين	متخلفين	متخلفين

أما الآتى فهى الأوصاف التى أعطاها أفراد العينات للأمريكين :

الاستراليين	البريطانيين	الفرنسيين	الألمان
تقدميين	تقدميين	عمليين	تقدميين
عمليين	كرماء	تقدميين	كرماء
أذكياء	محبين للسلام	مسيطرين	عمليين

الايطاليين	الهولنديين	النرويجيين	الأمريكيين
كرماء	عمليين	جادين فى العمل	محبين للسلام
عمليين	تقدميين	عمليين	كرماء
جادين فى العمل	جادين فى العمل	تقدميين	أذكياء

ويلاحظ طبعاً كيف اختلفت الاتجاهات حيال نفس الدولة بين أفراد العينات المختلفة ، كذلك اختلفت وجهة نظر الأمريكيين عن أنفسهم مع وجهات نظر أبناء الشعوب الأخرى عنهم . وينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن الدراسة كانت قاصرة على عينات من الدول الغربية الموالية لأمريكا ، وبالتالى نحن نتوقع اختلافاً فى وجهات النظر لو شملت الدراسة عينات من دول الكتلة الشرقية أو دول الحياد .

خَاتِمَة

نظرة أخيرة ـ الإدارة والعلوم السلوكية

إن الموضوع الأساسى لهذا الكتاب هو محاولة فهم وتفسير السلوك الإنسانى، والتنبؤ به والتحكم فيه مستقبلا. ودراسة السلوك الإنسانى رغم أنها أمر مطلوب فى حد ذاته، إلا أن المبررات العملية فى ميدان الإدارة تجعلها أمراً محتوماً. إن البشر من الأنواع والكفاءات المختلفة يؤثرون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على نتائج الأعمال فى المشروعات والتنظيمات الاقتصادية من خلال أنواع السلوك التى يأتونها. العمال فى المصـــانع يلعبون دوراً أساسياً فى تحديد الكفاءة الانتاجية للمشروع ويستطيعون إن أرادو (بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة) أن يرفعوا من مستوى الانتاجية أو يخفضوها. والخطط والمشاريع والسياسات الإدارية جميعاً تتوقف فاعليتها ونجاحها على سلوك من وضعها أولا وعلى ســـلوك من يناط بهم أمر تنفيذها. المستهلكون فى الأسواق، والمديرون فى المكاتب والموظفون فى أجهزة ومصالح الدولة كلهم يسهمون بدرجة أو بأخرى فى تحديد مستويات الكفاءة والانتاجية للمشروعات وبالتالى فى تحديد اتجاهات التنمية الاقتصادية للمجتمع بأسره.

إن العنصر المشترك بين هؤلاء الأفراد جميعاً هو ظاهرة السلوك، أنهم جميعاً يتصرفون فى المواقف الاجتماعية المختلفة سواء كان ذلك فى المتجر، الإدارة أوالمصنع. إن أسباب ودوافع السلوك هى الشىء الذى يتوق الإدارى إلى معرفته ليفهم مجريات الأمور من حوله وليستطيع أن يفعل شيئاً حيالهم. لذلك أصبحت دراسة إدارة الأعمال هى دراسة للسلوك الإنسانى فى الدرجة الأولى.

أن نقطة البداية فى هذا البحث كانت الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية

فى أى نشاط إنتاجى أو إقتصادى بصفة عامة . لذلك يجب أن يتركز البحث فى مجالات إدارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التى تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف فى ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة فى مواقف معينة. من هو الفرد سواء كان مستهلكا للسلع التى ينتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر ؟ ما هى دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هى المؤثرات التى تتحكم فى عادات العمل وعادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الأسئلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أى إدارى يسعى إلى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم وتهدف جميعا إلى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذى يستطيع بتصرفاته أن يرفع مشروعات إلى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضا من خلال سلوكه أن يوقع الخسارة والفشل بمشروعات أخرى .

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك الإنسانى تقوم على مبادىء وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العملية . لقد كانت تلك والافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع إلى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها ، وأن الفرد يخضع فى سلوكه لتأثير أهواء عارضة لا يمكن التنبؤ بها . من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل ويسلك السلوك الذى يحقق له أقصى منفعة ممكنة .

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الإنسان كائن يتصرف بحكم الغريزة أم تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الإنسان له دوافع متعددة ومعقدة ، وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعاً ، إلا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم . وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر . ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة فى تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف فى كل الأحيان بالطريقة التى تعتقد أنها تحقق له منفعة ما . وبرغم هذه التصرفات غير الرشيدة إلا أن هناك منطقاً داخلياً لتصرفات الإنسان وسلوكه ، وعلى ذلك فإن الأساس الأول فى فهم السلوك الإنسانى هـــو تحليل ذلك السلوك من الداخل أى معرفة الدافع الباعث إليه .

من ناحية أخرى فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية فى الاعتبار عند تحليل السلوك الفردى .

القوى المؤثرة على السلوك الإنسانى .

يتخذ السلوك الإنسانى مظاهر مختلفة ومتباينة . والشراء والاستهلاك والعمل بعض تلك المظاهر الأساسية للسلوك ، ونستطيع أن نحدد المؤثرات التى تحدد هـــذا السلوك فيما يلى :

١ — هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التى توجه السلوك الإنسانى فى اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء .

٢ — الإنسان عضو فى مجتمع كبير وبالتالى فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثيراً شديداً على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها .

٣ — فى ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التى يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء ، الزملاء فى العمل . ولكل من

تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التى تؤثر فى تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التى يجدر به أتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها .

٤ — لكل فرد باعتباره إنسانا « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد. تلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه فى الحياة، وقد يكون الفرد قلقاً أو غير مستقر ، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط ، كما قد يصبح سلبياً أو انطوائياً . ذلك النوع من الشخصية يحدد بعض أنماط السلوك الإنسانى ويساعد على تفسير تصرفات الفرد .

٥ — بالاضافة إلى شخصية الفرد الذاتية ، فإن هناك أنماط عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة ، إذ نجد سكان السواحل يختلفون فى إنماط سلوكهم عن سكان المناطق الصحراوية مثلا .

٦ — وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال التى تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بفهمها وصياغتها بطريقة مختلفة . لذلك نجد أن الأفراد يميلون إلى تكوين أنطباعات محددة عن الأشياء والأشخاص والكلمات. تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوكهم ناحية معينة دون الأخرى . فالسيده التى تدخن فى مكان عام قد لا تلقى قبولا اجتماعيا كاملا وبذلك فإن هذا الانطباع عن السيدات اللاتى يدخن قد يجعل كثير من السيدات يمتنعن عن التدخين .

والعلوم السلوكية الثلاث تمدنا بمعلومات حقيقية وأساسية عن سلوك الفرد والسلوك الإنسانى عامة . وتعتمد تلك العلوم السلوكية على أساليب البحث القائمة على :

— التجربة

— الملاحظة

— القياس الكمى للظواهر

وقد ساهمت العلوم السلوكية فى إلقاء مزيد من الوضوح على حقيقة السلوك الإنسانى ومحدداته ، كما عملت على إظهار الاخطاء التى كانت تكمن فى المفاهيم التقليديه عن الأفراد وسلوكهم .

ولا شك أن المفاهيم السائدة حاليا عن السلوك الإنسانى وإن كانت نتيجة أساسية للبحث والدراسة فى العلوم السلوكية إلا أن جانباً من تلك المفاهيم يمثل خلاصة مساهمات بعض العلوم الاجتماعية الأخرى كالاقتصاد مثلا . ويمكن الآن أن نقدم الصورة التالية لحقيقة العوامل المؤثرة على السلوك الإنسانى :

محددات السلوك الإنسانى

١ — المؤثرات الحضارية والثقافية العامة

٢ — تقاليد السلوك العامة

٣ — المؤثرات الفردية

— العواطف والدوافع
— التعلم والتذكر
— الصفات والاتجاهات
— الإدراك
— التفكير الرشيد وغير الرشيد
— الشخصية ومميزاتها

٤ — المؤثرات الجماعية

— التقليد
— الاقتراح من الآخرين
— العائلة

٥ — المؤثرات الاجتماعية .

— الدور الاجتماعى
— العقيدة والأخلاقيات

٦ — المؤثرات الإقتصادية

— الدخل
— الأسعار

ولا شك أن النموذج الذى انتهينا إليه كتفسير لسلوك الانسان يصلح أساساً للعمل فى مجالات الإدارة المختلفة .

أن مجال التركيز فى هـذا البحث هو المبدأ الأساسى الذى نستطيع أن نخلص إليه من العرض السابق وهو أن :

السلوك الإنسانى هو نتيجة للتفاعل بين الفرد والبيئة أى أننا نستطيع أن نقـدم المعادلة الآتية كتفسير للسلوك الانسانى فى أى موقف من المواقف وفى أى من مجالات النشاط الانسانى :

السلوك = الفرد + البيئة

أى أن سلوك الفرد يتأثر بعوامل شخصية نابعة من ذاته ونفسه ، فى نفس الوقت الذى يتأثر فيه السلوك بعوامل خارجية تتصل بالبيئة المحيطة بالفرد . وعلى ذلك نستطيع تحليل سلوك أى فرد وتفسيره على ضوء المعلومات التى نستطيع الحصول عليها عن طبيعة الفرد ذاته وعن حقيقة الظروف المحيطه بة .

والتفاعل بين الفرد والبيئة واشتراكهما فى تحديد أنماط السلوك الانســانى هو حقيقة أساسية توضح ذلك التلاق بين العلوم السلوكية الثلاث ، علم النفس الذى يركز على دراسة الفرد ، وعلم الاجتماع وعلم دراسة الأجناس الذين يركزان على دراسة البيئة المحيطة بالفرد وبيان تأثيرها على تـكوينه وسلوكه .

ولقد تبينا من دراستنا أن السلوك الإنسانى ليس بالظاهرة البسيطة التى يمكن المرور عليها فى عجالة سريعة . ولكنه ظاهرة مركبة تنتج بفعل التفاعل والتلاحم بين مجموعات أساسية من العوامل . ولقد حددنا تلك العوامل فى تلك المتعلقة بالفرد ، الجماعة والمجتمع ، والثقافة العامة للبيئة التى يعيش فيها الفرد .

إن السلوك الانسانى هو محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة ولذلك فإن فهم هذا السلوك يتطلب تحليل الفرد من حيث دوافعه ، مدركاته ، اتجاهاته وخصائص شخصيته . كذلك الأمر يحتاج إلى دراسة البيئة وتحليل مقوماتها من جماعات وطبقات اجتماعية ونظم ومؤسسات اجتماعية ، ثقافية ، واقتصادية .

إن دراستنا تلك لم تستطع بالطبع أن تجيب كل الأسئلة المتعلقة بطبيعة السلوك الانسانى ، ولكنها قدمت نموذجا وإطاراً للتحليل يصلح للتطبيق فى المواقف السلوكية المختلفة .

إن النتيجة الأساسية التى نخرج بها من هذه الدراسة أن جانباً كبيراً من الجهود المبذولة فى تدريب وتنمية الادارة فى مصر ينبغى بها أن تتجه فى اتجاه المزيد من الدراسات السلوكية والتعمق فى بحث وتفهم طبيعة العوامل المحددة للسلوك الانسانى فى مواقع العمل والاستهلاك . إن ذلك لأجدى بكثير من تعلم أساليب وطرق للادارة لا تساعد صاحبها على حل المشكلة الأساسية فى أى موقف اجتماعى وهى .. .. الانسان .

المراجع

Adams, J.S. Injustice in social exchange in Berkowitz L (ed). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. New York : Academic Press, 1965b (in press).

Adams, J.S., and Rosenbaum, W.B. The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *J. Appl. Psychol*, 1962, 46, 161-164.

Allport, F.H. The J-curve hypothesis of conforming behavior. *J. Soc. Psychol.*, 1934, 5, 141-183.

Allport, G. Yhe historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (Ed.) *Handbook of Social Psychology*. *Cambridge*, Mass.: Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.

Argyris, C. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961.

Atkinson, J.W. Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.) *Motives in Fantasy, Action, and Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1958, pp. 288-305.

Atkinson, J.W., and Litwin, G.H. Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *J. abnorm. soc. Psychol.*, 1960, 60, 52-63.

Atkinson, J.W. and Raphelson, A.C. Individual differences in motivation and behavior in particular situations. *J. Pers*. 1956, 24, 349-363.

Atkinson, J.W., and Reitman, W.R. Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. *J. abnorm. soc.* Psychol., 1956, 53, 361-366

Bachman, J.G. Motivation in a task situation as a function of ability and control over the task. *J. abnorm. soc. Psychol.,* 1964, 69, 272-281.

Baldamus, W. Type of work and motivation. *Brit. J. Sociol.,* 1951, 2, 44-58.

Barnard, C.I. *The Functions of the Executive.* Cambridge . Harvard University Press, 1938.

Bass, B.M. *Leadership, psychology, and organizational benavior.* New York : Harper, 1960.

Bass, B.M. *Organizational Psychology.* Boston: Allyn and Bacon, 1965.

Berkowitz, L. Group standards, cohesiveness and productivity. *Hum. Relat.,* 1954. 7, 509-519.

Brayfield, A.H., and Crockett, W.H. Employee attitudes and employee performance. *Psychol. Bull.,* 1955, 52, 396-424.

Brehm, I.W., and Cohen, A.RZ *Explorations in cognitive dissonance.* New York: Wiley, 1962.

Burke, R.L., and Bennis, W.G. Changes in perception of self and others during human relations training. Hum. Relat. 1961, 24, 165-182.

Burnstein, E. Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigeful occupations. *J. abnorm. soc. Psychol.,* 1963, 67, 189-193.

Cartwright, D., and Zander, A. *Group dynamics.* (2nd ed.) Evanston, ill.: Row, Peterson, 1960.

Cyert, R., and March, J.G. *A behavioral theory of the firm.* Englewood-Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.

Dalton, M. *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. New York: Wiley, 1959.

Festinger, L. Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.) *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: Univ. of Nebraska Press, 1954. pp. 191-218.

Festinger, L. *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.

Festinger, L., Schachter, S., and Back, K. *Social pressures in informal groups*. New York: Harper, 1950.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychol.*, 1962, 15, 43-56.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burtt, H.E. *Leadership and supervision in industry*. Columbus: Ohio; Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.

French, E.G. Some characteristics of achievement motivation. *J. exp. Psychol.*, 1955, 50, 232-236.

French, J.R.P., Jr., and Zander, A. The group dynamics approach in Kornhauser A (ed) *Psychology of Labor Management Relations*, Champaign, Ill., Industrial Relations Research Association, 1949, 71-80.

French, J.R.P., Jr. A formal theory of social power. *Psych. Rev.* 1956, 36, 181-194.

Glanzer, M., and Glaser, R. Techniques for the study of group structure and behavior; II Empirical studies of the effects of structure in small groups. *Paychol. Bull.*, 1961, 58, 1-27.

Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, G. (Ed.) *Handbook of social psychology*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1954, pp. 1104-1123.

Halpin, A.W., and Winer, B.J. A factorial study of the leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M., and Coons, A.E. (Eds.) *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Res. Monogr. No. 88, 1957, pp 39-51.

Harding, F.D., and Bottenberg, R.A. Effect of personal characteristics on relationships between attitudes and job performance. *J. appl. Psychol.*, 1961, 45, 428-430.

Hebb, D.O. The *organization of behavior*. New York: Wiley. 1949.

Heider, F. The *psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley, 1958.

Homans, G.C. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World, 1961.

Hull, C.L. *Principles of behavior*. New York : Appleton-Century, 1943.

Katz, D. The motivational basis of organizational behavior. *Behav. Sci.*, 1964, 9, 131-146.

Katz, D., Maccoby, N., and Morse, Nancy C. *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.

Kaustler, D.H. A study of the relationship between ego-involvement and learning. *J. Psychol.*, 1951, 32, 225-230.

Leavitt, H. J. Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (Ed.) *Walter Van Dyke Bingham*. Pittsburgh, Carnegie Institute of Technology, 1962.

Leavitt, H. J. Applied organizational change in industry: Structural, Technical and Human approaches, in W. W. Cooper, H. J. Leavitt and M. W. Shelly II (Eds.) *New*

Perspectives in Organization Research, New York, Wiley, 1964.

Leavitt, H. J. and Bass, B. M. Organizational Psychology, in Annual Review *of Psychology,* Vol. 15, Palo Alto, California Annual Reviews, 1964, 371-398.

Lewin, K. The conceptual representation and the measurement of psychological forces. *Contr. Psychol .Theor.* Durham, N.C.: Duke University Press, 1938, 1, No. 4.

Lewin, K. Group decision and social change. In Newcomb, T. M., and Hartley, E. L. (Eds.) *Readings in Social Psychology.* New York: Henry Holt, 1947. pp. 330-344.

Lewin, K. *Resolving social conflicts.* New York : Harper, 1948.

Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K. Patterns of agressive behavior in experimentally created social climates. *J. soc. Psychol.,* 1939, 10, 271-299.

McClelland, D.C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., and Lowell, E. L. *The Achievement Motive.* New York, Appleton-Century-Crofts, 1953.

McClelland, D. C. *The Achieving Society.* Princeton: Van Nostrand, 1961.

McClelland, D. C. Business drive and national achievement. *Harvard Business Rev.,* 1962, 40, 99-112.

McGregor, D. *The Human Side of Enterorise.* New York : McGraw-Hill, 1960.

Maier, N. R. F. *Psychology in industry* (2nd Ed.) Boston : Houghton-Mifflin, 1955.

March, J. G., and Simon, H.A. *Organizations.* New York : Wiley, 1958.

Merton, R. K., and Kitt, Alice S. Contributions to the Theory

of Reference Behavior in Swanson, G. E., Newcomb, T. M., and Hartley, E.L. (Eds.) *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, 1952. Revised edition, 430-444.

Miller, N.E., and Dollard, J. *Social Learning and Imitation*. New Haven. Yale University Press, 1941.

Murray, H. A. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press, 1938.

Newcomb, T. M. *Personality and social change*. New York: Holt Rinehart and Winston, 1943.

Schein, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood-Cliff: New Jersey, Prentice-Hall, 1965.

Schein, E. H., and Bennis, W. G. (Eds.) *Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory Approach*. New York : Wiley, 1965.

Scodel, A., Ratoosh, P:, and Minas, J. S. Some personality correlates of decision-making under conditions of risk, *Behav. Sci.*, 1959, 4, 19-28.

Seashore, S. E., and Bowers, D. G. *Changing the structure and functioning of an organization*. Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michingan, 1954.

Seeman, M. A comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R. M., and Coons, A. E. (Eds.) *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88, 1957, 86-102.

Sherif, M. Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T. M., and Hartley, E. L. (Eds.) *Readings in social Psychology*. New York : Holt, 1947.

Simon, H. A. *Administrative Behavior*. New York, MacMillan, 1947.

Strauss, G. Some notes on power equalization, in Leavitt, H. J. (Ed.) *The social science of organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.

Tannebaum, R., Weschler, I. R., and Massarik, F., *Leadership and organization*, New York, McGraw Hill.

Thibaut, J. W. and Kelley, H.H. *The social psychology of groups*. New York : Wiley, 1959.

Uhrbrock, R. S. Attitudes of 4,430 employees. *J. soc. Psychol.*, 1934, 5, 365-377.

Veroff, J., Atkinson, J. W., Feld, Sheila C., and Gurin, G. The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. *Psychol., Monogr.*, 1960, 74, No. 12 (Whole No. 499).

Viteles, M. S. *Motivation and morale in industry*. New York : Norton, 1953.

Vroom, V.H. *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood-Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1960.

Vroom, V. H. The self-concept — a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.

Vroom, V. H. Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychol.*, 1962, 15, 159-177.

Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York : Wiley, 1964.

Vroom, V. H., and Maier, N. R. F. Industrial social psychology. In *Annual Review of Psychology*. Vol. 12. Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 1961, 413-446.

White, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychol. Rev.*, 1959, 66, 297-333.

Whyte, W. F. *Money and motivation: An analysis of incentives in industry* New York: Harper, 1955.

Woodworth, R. S. *Dynamic Psychology*. New York : Columbia University Press, 1918.

مطابع سجل العرب